



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Bárbara Cristina Rodrigues Pereira Novo

Sensibilidade e Bom Senso:

A gestão de relações no contexto publicitário

Tese de Mestrado

Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efectuado sob orientação de

Professora Doutora Helena Pires

Outubro 2009

Resumo

No contexto publicitário actual, deparamo-nos com um mercado complexo que pode ser visto como uma teia de relações. As relações entre agências e clientes, cada vez mais profundas e voláteis, são cada vez mais exigentes e movem expectativas cada vez mais altas. Assim, para conseguir resultados de sucesso e manter o cliente na agência é necessário cultivar uma relação bem gerida, assente em bases de confiança, transparência e colaboração. Paralelamente, a própria produção publicitária é produto de um conjunto de relações profissionais. É portanto, o resultado de um trabalho de equipa em que vários departamentos cumprem funções diferentes, igualmente importantes, com um objectivo comum – o de criar um bom produto criativo que resolva o problema que o cliente colocou à agência.

Esta reflexão, juntamente com a experiência de um estágio curricular na agência MSTF Partners, foram os pontos de partida para o estudo que se segue. Este irá focar-se no papel do *account* enquanto ligação entre Agência e Cliente e gestor de relações no processo criativo de uma agência de publicidade. Deste modo, o estudo será desenvolvido tendo em conta os intervenientes desse mesmo processo – aqui representados por *account*, cliente e criativo – de modo a tentar perceber qual a importância e influência da acção do Departamento de Contacto enquanto gestor de relações.

Abstract

In the current advertising context, we encounter a complex market that can be perceived as a relationship network. The relationships between agencies and clients, ever more deep and volatile, are getting more demanding and generating higher expectations. In that way, in order to obtain successful results and keep the client with the agency it's necessary to work on a well managed relationship, built on trust, transparency and collaboration. In addition to that, the output of the advertising process is in itself product of a team work in which several departments fulfill different functions, equally important, with a common goal – to create a good creative product which solves the problem posed to the agency by the client.

This thought, in conjunction with the experience of the curricular internship carried out in the ad agency MSTF Partners, was the starting point for the following paper. This will be focused on the role of the account executive, as a connection between the Agency and the Client and as a relationship manager in the creative process of an ad agency. In that way, the study will be conducted considering the participants in that same process – represented here by the account executive, client and creative – in order to understand the importance and influence of the Account Services Department's action as a relationship manager.

Índice

I.	Introdução	1
II.	O Estágio	4
2.1.	MSTF Partners, uma agência sem intermediários	4
2.2.	Não há directores, mas há estagiários	6
III.	A questão a aprofundar	10
	Problematização e pergunta de partida	10
	Considerações Metodológicas.....	10
IV.	Enquadramento teórico	12
	O triângulo das bermudas	12
4.1.	O Cliente	15
	A confiança como base de uma boa relação de trabalho.....	15
	O Cliente com costela criativa.....	18
	O sonho da agência sem clientes.....	20
4.2.	A Agência	23
	Tensão criativa	23
	Publicidade para o umbigo.....	25
4.3.	O <i>Account</i>	27
	O erro do account.....	27
	Ferramentas	30
	Um bom account.....	36
V.	Considerações Metodológicas.....	40
	Um caso de sucesso.....	40

MEOS Comandantes.....	40
As entrevistas.....	42
VI. Considerações finais	49
Bibliografia	53
Livros	53
Artigos on-line	53
Sites e Blogues consultados	54
Anexos	1

I. Introdução

À data da redacção deste relatório, encontro-me empregada no Departamento de Contacto da agência de publicidade MSTF Partners, onde comecei a trabalhar em Outubro de 2008 no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Publicidade e Relações Públicas. A experiência que fui adquirindo, tanto nos meses correspondentes ao estágio, como nos que se seguiram, permitiu-me conhecer bem o funcionamento da agência e integrar-me por completo nos processos criativos da mesma. Aquando o início deste estudo, tive que reflectir acerca dessa mesma experiência para tentar problematizar o trabalho que tinha realizado de modo a encontrar uma questão pertinente para estudo. Assim, e partindo de uma reflexão do que é e para que serve o trabalho de um *account*, concluí que, para além da ligação entre cliente e agência que normalmente caracteriza o *account*, este se torna no dia-a-dia, um gestor de relações. Na procura de definições deste profissional encontrei a seguinte descrição de Sant'Anna (2000:267) que integra as duas vertentes da profissão:

“O *account* de uma agência desempenha uma dupla função: em relação aos clientes que lhe são destinados, representa a agência; em relação aos serviços internos da agência, representa os clientes. Assim, a quase totalidade das relações entre a agência e os clientes realiza-se por intermédio do [director de contas], responsável perante uma, como perante outros, e toda a tomada de contacto directo entre um cliente e um membro da direcção geral, de um serviço técnico ou contabilístico da agência deve ser obrigatoriamente levada ao seu conhecimento, e feita com a sua concordância” (Sant'Anna, 2000:267)

No fundo, o mercado publicitário é em si mesmo uma rede de relações, um mercado complexo, competitivo e que gera milhões. O objectivo actual da publicidade, é mais do que vender, é envolver, pertencer, contribuir, enraizar-se nos modos de vida dos seus públicos-alvo. O mercado afasta-se cada vez mais de um paradigma de racionalidade comercial aproximando-se mais a uma lógica de criação de relações com o consumidor final.

Na minha opinião, esta evolução afecta os processos que a originaram. Isto é, esta transformação começa nas agências, que é onde são construídas estas “personalidades”, os posicionamentos, as estratégias e as ideias. A valorização do lado emocional e da gestão de relações transposta para a produção publicitária tem necessariamente um reflexo nos processos

internos da mesma. Resumindo, para criar relações cada vez mais fortes é preciso que hajam relações cada vez mais fortes. Tanto dentro da agência como entre a agência e os seus clientes, pois só havendo uma valorização das relações nos processos de criação se pode chegar a produtos publicitários de sucesso, capazes de também eles estabelecer ligações fortes com os consumidores.

Os processos de trabalho no mercado publicitário aprofundaram-se e sofisticaram-se ao longo do tempo – as estruturas flexibilizaram-se, os cargos e departamentos tem tendências crescentes para a multidisciplinaridade, e a tendência para a interacção e relações de trabalho dinâmicas aumenta. As ideias podem surgir em qualquer lado numa boa agência, e uma boa agência tem cada vez mais que ser capaz de gerar ideias numa multiplicidade de áreas de acção. Os anunciantes são também cada vez mais informados acerca dos processos de comunicação e têm um maior critério criativo. Este facto aliado aos mercados cada vez mais agressivos e competitivos, aumenta o seu nível de exigência dos clientes e surge uma tendência crescente para um maior zelo relativamente aos seus investimentos publicitários. Portanto, as relações profissionais no contexto empresarial publicitário são complexas e este facto tem-se tornado cada vez mais patente com o desenvolvimento e crescimento do mercado. Para além da constatação da sua complexidade, podemos depreender a importância de saber geri-las eficazmente e isto inclui as relações internas de agência, inerentes aos processos criativos e as relações externas, nomeadamente com clientes. Na agência de publicidade, a figura que surge como uma das principais responsáveis por fazer essa mesma gestão é o *account*, por isso o classifico neste estudo como gestor de relações.

Na prática, as funções do mesmo passam por todas as fases de um processo. Portanto há um acompanhamento desde a raiz até à análise de resultados, como podemos depreender da seguinte descrição das funções do *account* feita por Ferrari:

“Analisar o problema comercial do cliente e traduzi-lo para a agência (briefing); determinar até onde a propaganda pode contribuir e sugerir soluções sob o ponto de vista publicitário (determinar objectivos): elaborar e apresentar os planos (planeamento); orientar e acompanhar a sua execução e garantir o seu controle (orientação e alinhamento da agência; administração de prazos); avaliar as diversas etapas do trabalho e discutir os resultados, corrigindo as falhas e revisando o plano original, quando necessário; estabelecer uma relação de

confiança mútua e empatia entre a agência e o cliente (parceria); documentar a conta (relatório, pedidos, aprovação, etc); preocupar-se com a conta (ficar 'atento')". (Ferrari, 1990:63)

Isto faz com que este profissional tenha um envolvimento profundo com todos os intervenientes do processo, que é sempre um processo colaborativo, como aponta Solomon: "The creation of advertising and everything that surrounds it – the plans, the presentations, budgets, and schedules – is a collaborative process. Effective collaboration is key to make great advertising." (Solomon, 2008:100).

Com esta pequena reflexão como ponto de partida, decidi estruturar este relatório em torno do papel do *account*, da gestão que este faz das relações internas e externas da agência e da influência que a mesma pode ter no produto final. Estruturalmente o estudo será dividido em três partes. Numa primeira fase irei falar da empresa que me acolheu no âmbito do estágio curricular e algumas ilacções da experiência que adquiri durante o mesmo, terminando com uma problematização que me leva à pergunta de partida deste trabalho, que irei apresentar mais à frente neste estudo. Já no sentido de explorar as questões levantadas pela problematização do estágio e explorar os conceitos contidos na questão de partida no sentido de chegar a algumas conclusões vou proceder a uma breve revisão bibliográfica. Esta será apoiada em grande parte nas visões e teorias de dois autores, Robert Solomon e Edson Athayde. Isto acontece por duas razões. Por um lado, deparei-me com uma certa escassez de material bibliográfico relacionado com o assunto em questão. Por outro, dentro do material revisto, estes foram os autores que mais se destacaram no âmbito do meu estudo, indo mais de encontro às questões que levanto ao longo do texto e ajustando-se melhor à visão que eu própria adquiri do assunto através da minha experiência e leituras. Por último, na impossibilidade de realizar uma análise metodológica rigorosa e conclusiva, decidi fazer apenas uma pesquisa exploratória baseada num conjunto de entrevistas a diferentes intervenientes num processo criativo escolhido por mim. Com a reflexão acerca desse mesmo processo, feita através dos testemunhos e opiniões recolhidas, pretendo compreender o processo criativo de uma campanha, os papéis dos que nele intervêm e, dentro disso, a influência da acção do *account*.

II. O Estágio

2.1. MSTF Partners, uma agência sem intermediários

“A Partners é uma agência de publicidade sem intermediários. Não há um presidente, muitos directores, muita hierarquia e burocracia. Não há nada disso. Há um grupo de amigos que se conhecem de infância, que passavam férias em São Martinho do Porto, (...) que se juntaram, cada um com a sua especialidade, diferente e complementar e fizeram uma agência que lida directamente com os seus clientes.”

É assim o primeiro parágrafo de um artigo do Semanário Económico (por Maria Teixeira Alves, 5 Agosto 2005) que contextualiza o nascimento da MSTF Partners. Esta nasceu em 2003, sendo a materialização de uma sintonia de ideias dos quatro sócios fundadores para criar uma agência diferente do paradigma nacional da altura. Os sócios conhecem-se desde a juventude, como indica o artigo referido, à excepção de Susana Sequeira que se encontrou com o grupo no decorrer da sua vida profissional e que detinha o cargo de Directora Criativa da Young & Rubicam quando o grupo decidiu ir avante com o novo projecto, e que é agora Directora Criativa da Partners. Lourenço Thomaz desempenhava também as mesmas funções de Director Criativo, também na Young & Rubicam sendo também parte da fatia criativa da direcção da Partners. Tomás Froes e Pedro Megre trazem outros percursos e competências para a mesa. O primeiro fez carreira na área do *planning* e Serviço ao Cliente, dirigindo o Departamento de Planeamento Estratégico da Central Comunicação antes da fundação da Partners. Pedro Megre vem da área da banca, tendo ocupado antes do actual cargo de Director Financeiro da Partners o cargo de gestor de clientes e consultor financeiro do banco BPI, que veio a ser a primeira conta da nova agência, juntamente com a PT Comunicações.

O grupo de colegas e amigos era da opinião de que “havia pouca diferenciação na oferta das agências, pouca ou nenhuma inovação e a tendência para seguir o *‘by the book’*, devido à crise que se fazia sentir”, como afirmou Lourenço Thomaz em entrevista para a revista Just Leader em Agosto de 2006.

Auto intitulando-se de “agência sem intermediários” o que a Partners propôs ao mercado é um processo simples entre cliente e agência, o que, segundo eles, facilita muito o sucesso do produto final. Como mencionava o excerto inicial deste capítulo, a burocracia e a

hierarquia são reduzidas ao mínimo e o contacto entre a agência e o cliente é o mais estreito e personalizado possível. Directores Criativos são o Lourenço e a Susana e o Tomás assume-se mais como responsável pela parte de planeamento e contacto, mas fora isso a agência opera sem títulos e evitando correntes hierárquicas, sendo que os sócios acompanham pessoalmente os trabalhos e a qualquer hora qualquer pessoa pode pedir ajuda, perguntar, pedir uma opinião, esteja em questão uma campanha de milhares ou um folheto encencado. O espaço físico da agência, localizada em plena baixa Lisboa, pretende reflectir este espírito. As paredes foram decoradas e pintadas pelo pessoal da própria agência, até os *accounts* e *copywriters* puderam pegar nas tintas e deixar a sua marca em algumas das paredes dos escritórios Partners. Não há gabinetes para ninguém e portas só nas casas de banho, há divisões entre os departamentos, mas pouco mais. Em traços largos (e “arquitectonicamente” falando), os departamentos presentes são Contacto, Design, Arte Final, Produção, Criativo e Planeamento Estratégico, mas a constituição das equipas assenta no objectivo de diversificar competências de modo a que diferentes pessoas do mesmo departamento contribuam com conhecimentos e percursos diferentes de modo a enriquecer o leque de acção da agência que pretende ser uma seguir o conceito *full service*, com serviços não só na publicidade tradicional, *above* e *below the line*, como no *branding*, *marketing* directo e relacional, *marketing* promocional, organização de eventos, *design*, *webdesign*, 3D e publicidade digital e interactiva. A atenção ao advento da era digital está bem presente na metodologia de trabalho da Partners, que considera que neste ramo é preciso saber agradar a todos os públicos e que sabe que as gerações futuras serão cada vez mais exigentes. Para isso a agência comprou uma empresa de *new media* e *design* gráfico, a Vwork, com a qual trabalhava apenas em regime de parceria até à data da aquisição em 2005.

Os passos que se seguem para a Partners, que é a maior agência 100% portuguesa e que tem vindo a crescer exponencialmente desde a sua fundação, quer a nível de facturação como de carteira de cliente e leque de competências, é a internacionalização para Angola. Em 2007 foi anunciado este passo, começando as diligências para a instalação de escritórios em Luanda e o negócio da Partners Angola arrancou oficialmente em 2009, sendo que já antes a agência tinha um trabalho feito no país, mais concretamente para o BFA, o banco angolano do grupo BPI.

A carteira de Clientes da agência inclui empresas de vários sectores e dimensões, desde PME's aos grandes grupos, sendo de destaque contas como PT Comunicações, PT Prime, MEO,

TMN, EDP, BPI, Mimosa, Luso, Guloso, Sonae Sierra, para além dos outros nomes que já passaram pelas mãos da agência: Feira Nova, N Seguros, Mitsubishi, Net Cabo, Socosmet.

Com 6 anos de vida, a agência passou de 1 computador e 4 sócios, como indica a *homepage* do site da agência, para 45 funcionários, facturação prevista para 2008 de 8 milhões de euros, e reconhecimento nacional e internacional, reflectido em várias vitórias em certames como o Festival de Cannes, Prémios Eficácia, Clube de Criativos, Prémios Meios & Publicidade, Sinos e Épica Awards.

Hoje, Froes afirma: “Tínhamos uma série de objectivos quando aparecemos e atingimos tudo o que idealizamos, mas queremos continuar a crescer e a inovar.”

2.2. Não há directores, mas há estagiários

O meu estágio na MSTF Partners começou no início de Outubro de 2008, conseguido através de um golpe de sorte, na consequência de um imprevisto, dado que o que estava planeado era um estágio na área de Planeamento Estratégico da McCann Erickson. Aquele que teria sido o meu orientador de estágio nesta agência, Sérgio Santos, saiu, mudando-se precisamente para a Partners onde o viria a encontrar novamente. Apesar de poder parecer que esta informação não é relevante para outra coisa que não uma pequena contextualização do início do meu estágio, esta situação teve influência no modo como as coisas correram e na maneira como vi o meu estágio no departamento de contacto da Partners. Isto acontece porque, contando fazer planeamento, durante o Verão, fui lendo sobre o papel do *planner*. O que faz, quando e onde surgiu e qual o seu contributo para o processo criativo de uma agência. Esta entrada numa abordagem teórica (mesmo que leve) do funcionamento de uma agência da perspectiva própria de um dos seus participantes – o *planner* – foi-me útil e teve influência na minha observação e reflexões relativas ao estágio.

Posso começar por dizer como, quando o plano mudou e eu entrei no Departamento de Contacto, tentei fazer o mesmo exercício – ainda apenas num registo de curiosidade e preparação – com o *Account*. Isto é, uma breve pesquisa sobre literatura acerca do *account*, das suas origens e do seu papel na agência, que infelizmente, se revelou muito menos frutífera do que eu esperava. Durante as primeiras semanas de estágio o trabalho era pouco, e o meu papel era basicamente observar, o que deixava tempo livre para algumas pesquisas sobre o assunto,

mas a bibliografia encontrada era escassa e pouco acessível e os textos de sites e blogues dedicavam-se especialmente à criação publicitária e ao planeamento, sendo as referências ao contacto pontuais e normalmente pouco desenvolvidas (ou até pouco elogiosas). A minha observação da agência foi-me ajudando a ver os diferentes tipos de trabalho que o *account* pode fazer e as diferentes abordagens que podem existir, mas não encontrei na altura nenhuma referência teórica que dedicasse mais do que escassas linhas descritivas ao papel do *account*, mesmo que, relembro, a pesquisa tenha sido pouco profunda.

Entretanto, a minha integração na agência e no trabalho foi progredindo. Inicialmente, assistia às reuniões internas ou com o cliente da minha orientadora de estágio na empresa, Mariana Galindo, gestora de contas, tentando acompanhar os processos, mesmo que de forma passiva. Tirar notas e fazer *checklists* de tarefas foi o primeiro passo, sendo que o primeiro projecto em que fui incluída era um bom treino para me permitir auto-avaliar a minha capacidade de organização e atenção ao pormenor. Esse projecto tratava-se de um *rebranding* a uma empresa de distribuição farmacêutica, que era resultado de fusões de várias pequenas empresas sediadas em diferentes pontos do país e que era agora uma empresa de grande dimensão com sede em Coimbra. O nome dessa empresa era à altura Farbeira Cofarbel Farcentro e a Partners trabalhava já em transformá-la em Plural. Este era um processo que incluía a criação de uma identidade visual, de uma logomarca e de um *naming* e que, posteriormente, seria aplicado a todas as vertentes da vida empresarial da distribuidora.

Quando comecei a acompanhar o processo, a parte da construção da nova identidade já estava feita, o nome e o logo escolhidos e aprovados e o projecto dividia-se agora em duas vertentes: a aplicação da nova marca em todos os suportes da empresa e a organização do evento em que a nova marca seria apresentada, entrando em vigor a partir dessa data. Todo o processo estava a cargo da agência até ao mais pequeno pormenor – o que tinha sido comprado pelo cliente era uma nova identidade “chave na mão”. Isto implicava desde impressas e site, à criação de elementos como estacionário, decoração de viaturas, brochuras institucionais e explicativas, site, brindes, sinalética para os edifícios da empresa, etc. Este tipo de materiais exigia um acompanhamento próximo e de pormenor, que foi onde fui enquadrada inicialmente. A passagem interna de pequenos trabalhos para o Departamento de Design, o acompanhamento dos mesmos e a gestão das alterações e aprovações com o cliente, foram as minhas primeiras tarefas activas na agência. Aqui a atenção ao pormenor era o mais importante e este tipo de

trabalho fez-me começar a perceber a mecânica de funcionamento do processo da agência e qual seria o meu papel.

O processo básico do trabalho executivo passava pelos seguintes passos: Receber um pedido de um cliente; avaliar o que é necessário para o executar; fazer uma distribuição desse trabalho internamente, combinando com o criativo um *timing* que encaixasse dentro das expectativas do cliente e dentro do fluxo de trabalho da agência; acompanhar o trabalho junto do criativo para me assegurar que o pedido do cliente era satisfeito e equilibrado de modo adequado com o *input* criativo; apresentar o trabalho ao cliente de modo a demonstrar claramente esse mesmo equilíbrio entre o que foi pedido e a mais-valia criativa que trouxemos à peça; e, por fim, gerir os resultados finais, sendo estes uma aprovação ou um “chumbo” da criatividade. No caso de uma aprovação, é simples – normalmente é natural que haja algumas alterações da parte do cliente, que devem ser geridas com o criativo e quando se chega a um acordo, o trabalho segue para o departamento de Arte Final onde é preparado para produção e depois é produzido. A produção pode também fazer parte do trabalho da agência, dependendo do cliente e do projecto em causa. Caso a produção fique a cargo da agência, seja ela gráfica, multimédia ou audiovisual, começa um novo processo, que inclui prospecção de mercado, escolha de fornecedor, pedido e subsequente envio de orçamentos para cliente, que mais uma vez pode aprovar ou não e depois um acompanhamento da produção.

Segundo o que observei, tanto nessa primeira fase do estágio, como ao longo dos três meses e mesmo actualmente, isto é uma esquematização básica do trabalho diário de um *account executive*. O processo descrito pode aplicar-se desde as peças mais simples, como um folheto, até um filme de 30 segundos ou um site, e o seu domínio é essencial para o sucesso do trabalho do *account* e, em última instância, do processo criativo e do trabalho final que é vendido ao cliente.

No entanto, e apesar da importância que julgo ter esse domínio, penso que esta é apenas uma vertente do trabalho de contacto – a vertente executiva, chamemos-lhe assim. Apesar de ser talvez a mais visível e a que mais dores de cabeça dá aos *accounts*, o *account* tem sob a sua responsabilidade tarefas bastante mais abrangentes e que implicam que tenha uma série de conhecimentos e qualidades para que estas possam ser devidamente executadas. Actualmente espera-se do *account* que seja um profissional muito bem preparado, com conceitos estratégicos e um conhecimento profundo do processo de criação publicitária. Deve

entender de forma integrada o papel de todos os participantes desse mesmo processo de modo a saber entender e conhecer o cliente para que o possa ajudar a conseguir o máximo da sua agência, e também a perceber o criativo e do que este necessita para que possa fazer um bom trabalho que responda às necessidades do cliente e do consumidor de forma diferenciadora e relevante. Estas necessidades e os problemas que são colocados às actuais agências vão para além da publicidade tradicional e de saber a diferença entre *above* e *below the line*. As agências que se intitulam *full service* e que prestam serviços de variadas naturezas são cada vez mais para fazer face a um mercado cada vez mais competitivo e o profissional de contacto deve ter capacidade de adaptação e estar a par dos desenvolvimentos da sua área e das que podem trazer-lhe mais negócio no futuro. Por exemplo, as soluções digitais e interactivas, a organização de eventos, as relações públicas, as novas formas de *marketing* que emergem e evoluem constantemente são mais-valias para qualquer empresa que esteja atenta e procure conhecer e dominar novas técnicas e o *account* deve estar ciente desta conjuntura e estar o mais informado possível sobre o que se passa. Gerir equipas, conhecer o consumidor, conhecer as novas tecnologias e os novos meios de comunicação, saber ver e interpretar as mil mensagens que recebemos diariamente de mil maneiras diferentes, são aplicações práticas fundamentais. Concluindo, a informação, a cultura geral e a capacidade de comunicação são qualidades intangíveis, mas de grande valor, que podem fazer a diferença entre um *account* e um bom *account*.

III. A questão a aprofundar

Problematização e pergunta de partida

Depois de rever a minha experiência de estágio, julgo ser relevante fazer uma problematização do papel do *account*. Depois de alguma reflexão sobre este tema, concluí que a definição deste papel teria que ir além de uma observação descritiva das tarefas que este profissional tem que executar, apesar desta poder e dever fazer parte da reflexão. Em suma, o *account* é um intermediário. É quase sempre descrito assim – como veremos ao longo do capítulo seguinte – como ponte entre duas empresas, a agência e o cliente. Reflectindo sobre esta condição, de estar entre dois “estados” – o de representar a agência e o de representar o cliente – considereei que esta pressupõe que o *account* tem que considerar duas relações distintas mas igualmente importantes para o sucesso do seu trabalho. Deste modo, concluí que a problematização que deveria fazer do estágio seria a do papel do *account* como um “gestor de relações” de modo a mediar uma outra relação, empresarial, que é a que existe entre a agência que o emprega e os respectivos clientes. Assim, e partindo para a definição de uma questão de pesquisa que alimenta o trabalho que será desenvolvido ao longo deste relatório, a pergunta que defini foi:

A gestão que o Account faz das relações entre Agência e Cliente é importante para o sucesso do produto final da Agência?

Considerações Metodológicas

Para estudar esta questão, irei dividir o meu trabalho em duas partes: um capítulo dedicado a uma revisão bibliográfica e um segundo, dedicado à condução de algumas entrevistas exploratórias com um caso específico em vista. Relativamente à revisão bibliográfica irei estruturá-la de modo a fazer uma reflexão acerca dos três intervenientes da relação agência/cliente contidos na pergunta de partida: o cliente, a agência e o *account*. Em cada uma destas secções irei reflectir sobre a relação que o *account* estabelece com cada uma das partes enquanto intermediário e, por último, considerações que considero importantes para o *account* enquanto profissional.

Para aprofundar essa reflexão, considero relevante observar uma abordagem empírica, procedendo a uma pesquisa exploratória. Assim, seleccionei com base no historial da MSTF Partners, um caso de sucesso – a campanha de lançamento da marca MEO. Com base no processo criativo que deu origem a este trabalho, irei conduzir um conjunto de entrevistas exploratórias de modo a recolher as perspectivas dos intervenientes implicados na pergunta de partida – *account*, agência e cliente, averiguando como se desenvolveu esse mesmo processo e qual o papel do contacto no mesmo.

IV. Enquadramento teórico

O triângulo das bermudas

A profissão de *account* não é definitivamente uma das que usufrui de melhor fama. Durante imenso tempo (e ainda agora em muitas cabeças) a imagem do *account* era negativa e de utilidade discutível – escravo das aparências, mero vendedor e “transportador” de papelada, que sorri na hora certa e que o que faz melhor é levar o cliente a almoçar.

Ainda se ouve falar do cliente que não acredita numa palavra do que o *account* lhe diz e que acha que ele é a mão que a agência lhe quer pôr no bolso. Para além disso, há os criativos que pensam que é o vendido que não entende o que eles fazem e só quer é fazer a vontade ao cliente para receber as ordens de compra o mais cedo possível. Ainda para além disto, há os muitos que nem fazem ideia do que é um *account*, o que é o primeiro passo para que se possa considerar, em certos círculos, um determinado trabalho pouco útil.

A verdade é que há de tudo e as pessoas que vão parar aos Departamentos de Contacto vêm de inúmeras áreas diferentes, pensam de modos diferentes e têm diferentes qualidades. Mas já não há espaço para um profissional sem preparação, sem conhecimento de conceitos estratégicos e sem paixão pela comunicação – o *account* é um profissional que é mais que um intermediário, é uma pessoa que conhece as técnicas publicitárias e estratégicas e cuja acção e personalidade influi no resultado final do trabalho feito (Sant’Anna, 2000:267). Tendo isto em conta e tornando-se estes factos patentes pela vivência do dia-a-dia de trabalho numa agência, rapidamente os chavões negativos são esquecidos. Como refere Edson Athayde, “as novas funções do *account*, que passou a ser, nas agências modernas, uma das pessoas responsáveis por planear com critério as acções publicitárias dos clientes, tem ajudado a tarefa do atendimento em algo mais que transportar layouts” (1996:119). Portanto, antes de mais, o *account* tem que entender qual o seu papel e o que se espera dele como parte activa do mercado publicitário. Para analisar esta questão, é útil começar por dividir a área de acção – a base do trabalho de contacto é fazer a ligação entre agência e cliente, ou como diz Robert Solomon, Director de Contas de carreira, “build bridges” (2008:105). O mesmo autor reforça a ideia da publicidade enquanto colaboração entre várias partes: “the creation of advertising and everything that surrounds it (...) is a collaborative process” (2008:100).

Assim, podemos pensar na questão “o que é um *account*?” a partir de (pelo menos) três perspectivas diferentes:

- Para o cliente: é o “gerente de produto” dentro da agência, devendo conhecer e representar a sua marca no processo criativo, assegurando-se que as prioridades e necessidades do cliente são respeitadas ao longo do mesmo.
- Para a agência: é um parceiro da agência, responsável pela relação não só com o cliente, mas com o mercado, tal como pela coordenação dos trabalhos internamente e pela fluidez da comunicação entre departamentos.
- Para o Departamento Criativo: o bom *account* é o que consegue estabelecer uma relação de cumplicidade com os criativos, que acompanha o trabalho e obtém e dá as ferramentas necessárias aos criativos para fazerem um bom trabalho que vá de encontro ao que o cliente quer e precisa, que inspira a criação. É uma parceria em que o *account* tem a responsabilidade pela condução e aprovação do trabalho.

Como se pode depreender, estas expectativas chocam por vezes entre si e o equilíbrio entre o cliente, a agência, o criativo, o fornecedor e até o consumidor, é um lugar difícil de alcançar e o *account* é quem liga todos os pontos. Robert Solomon, resume a problemática base do trabalho do *account*, no que pode ser visto também como uma definição do mesmo:

“It is no small challenge to counterbalance client demands with agency realities, and to manage money and time when both have become increasingly scarce. The deeper challenge is to have the judgment needed to do and say exactly the right thing in exactly the right way to exactly the right person at exactly the right time.” (2008:89)

Portanto, o instinto e o bom senso aliado a um raciocínio prático e ágil são qualidades que fazem um bom profissional, juntamente, claro, com a capacidade de errar e aprender com os próprios erros, como também menciona no mesmo capítulo o autor (2008:99). É difícil agradar a todos e isso faz parte do trabalho, saber dizer que não, gerir expectativas (e egos), lidar com pessoas dos mais variados *backgrounds* e fazer com que tudo resulte, acima de tudo, num bom trabalho que seja uma mais-valia para o cliente.

Na prática, o que temos aqui pode ser visto como um triângulo entre agência, *account* e cliente, um esquema de relações profissionais em que o cliente coloca um problema que a

agência deve resolver e o *account* é o responsável pela gestão do processo e comunicação entre as partes. Em todo o processo estão envolvidas outras partes, como os fornecedores ou mesmo o consumidor, que tem um papel importantíssimo e que acaba por ser o cliente final de todo o trabalho, tanto das agências, como das empresas que as contratam. No entanto, este enquadramento irá tratar apenas de processos internos de agência e processo de criação publicitária e não da avaliação do produto final e do papel e perspectiva do consumidor. Este é o grupo a quem se dirige a comunicação resultante da interacção entre as outras partes e o seu estudo seria essencial se estivessémos, por exemplo, a debruçarmo-nos sobre a eficácia ou qualidade da publicidade, sobre o estudo das audiências ou o consumidor participante. Sendo que estes temas não estão sob reflexão neste momento, o que farei é focar o desenvolvimento deste capítulo apenas no processo de criação, como referi antes. Deste modo, estruturarei a observação desse mesmo processo em função dos seus intervenientes, dividindo o processo em três fases:

- observação da perspectiva do cliente e a sua relação com a agência (por intermédio do *account*);
- observação da perspectiva da agência, nomeadamente a equipa criativa responsável por dar resposta às necessidades colocadas pelo cliente;
- e por último a perspectiva do *account* e os métodos de organização e gestão do processo que pode adoptar de modo a conduzir o processo.

4.1. O Cliente

A confiança como base de uma boa relação de trabalho

É comum falar em stress quando se fala no mundo publicitário. A ideia da criatividade restringida por directivas e *mandatories* e posta ao serviço de um fim comercial de outrém acarreta necessariamente tensão, a partir do momento em que um cliente quer uma solução criativa mas impõe restrições práticas para que essa solução sirva um objectivo – vender um produto, aumentar a notoriedade de uma marca. Na prática, o cliente está a contratar a agência de publicidade para prestar um serviço subjectivo e de sucesso dificilmente mensurável, uma solução criativa para um problema objectivo. Isto pressupõe um depósito de confiança nas capacidades da agência, uma aposta com conhecimento limitado no valor da criatividade que lhes é vendida como solução. Portanto, a agência que tem que trabalhar continuamente para alimentar e manter essa mesma confiança, de modo a manter o cliente satisfeito e portanto, manter a conta. A confiança é a pedra basilar de qualquer boa relação agência/cliente. “Se um cliente não confia numa agência, deve trocá-la por outra em que confie. É um absurdo analisar cada anúncio sob a desconfiança de que os tipos da agência são loucos e incompetentes e que se os deixarem livres irão gastar todo o dinheiro do investimento publicitário em ideias imbecis.” (Athayde, 1996:55). Ao *account* cabe a tarefa de trabalhar nessa confiança. No seu livro *The Art of Client Service*, Solomon reforça a ideia da construção de uma relação de respeito e confiança *account*/cliente várias vezes. O autor coloca neste profissional a responsabilidade de gerir e fortalecer essa relação, entendendo o risco que o cliente toma ao apostar na contratação dos serviços de uma agência:

“A great relationship leads to great work. (...) Great work entails risks; they [os clientes] prefer a safe retreat into the world of merely good or, worse, the dismissively average. Still, if they are going to take that risk, they are much more likely to do so with agency people they trust. And trust is the foundation of a great relationship. And that’s why I say a great relationship leads to great work.” (2008:28)

Há clientes mais difíceis que outros, e há com certeza, clientes bons e clientes maus e uns mais complicados que outros, mas a agência tem sempre presente a necessidade de

trabalhar constantemente nessa relação e de criar confiança no cliente, sendo que o *account* é uma peça fulcral nesse trabalho. Ele é a cara da agência para o cliente, o que ele diz, o que faz, o modo como gere e apresenta o trabalho é o que o cliente vê. Neste assunto considere a experiência de António Silva Gomes (2003:101), que afirma que “um *bom* serviço ao cliente está na base, invariavelmente, de uma agência de sucesso. [Assisti] muitas vezes ao desempenho decisivo de um bom *account*, ao salvar uma campanha mal parida, ou, com a confiança que granjeou do Cliente, conseguir uma nova oportunidade, ou recursos adicionais, ou ainda, mais algum tempo para melhorar a coisa”. Também Silva Gomes coloca a responsabilidade do lado do *account*, que segundo esta perspectiva, deve não só trabalhar na relação de confiança cliente/agência, mas também saber assumir responsabilidades de modo a mantê-la:

“Há que inspirar confiança no Cliente, fazendo com que este saiba que, por detrás do *account executive*, existe uma organização eficaz que dispõe de sistemas eficientes de controlo dos trabalhos e de orçamentação. Se alguma coisa correr mal, não deverá alijar responsabilidades, desculpando-se injustamente com uma suposta desorganização da agência, do departamento criativo, do de produção ou do estúdio...” (2003:103).

O autor conclui: “O que é necessário é que exista confiança e entendimento mútuos e completos. Tanto o *account executive* como o Cliente deverão estar conscientes daquilo que deles se espera. E quando. Só assim poderá ser desenvolvida e mantida uma relação Cliente-Agência verdadeiramente funcional” (2003:105).

Charles H. Green trata aprofundadamente o tema da confiança nas relações profissionais, sendo co-autor do livro *The Trusted Advisor* e tendo escrito vários artigos, centrados nomeadamente no princípio do que ele apelida de “Trust-based Selling”, um método de gestão de relações com clientes. Green define o seu método através de quatro princípios:

“Trust-based Selling means applying these principles across all stages of the sales process, all aspects of selling, and all characteristics of the client/professional relationship. Those principles are:

1. Client focus for the sake of the client;
2. Medium to long-term perspective;
3. A habit of collaboration with the client; and
4. Transparency in all things with the client.” (Green, 2006)

Observando mais de perto estes princípios, aplicado em específico à actividade publicitária, vemos um método constituído por um conjunto de directivas que podem ser extremamente úteis na construção de uma relação de confiança com o cliente. O primeiro princípio, o foco no cliente, faz-nos pensar imediatamente que, no fundo, todos os serviços têm o foco no cliente, sendo que é este que é a fonte da sobrevivência do negócio. No entanto não é assim que Green usa o termo, pois na sua opinião essa orientação que existe não considera o bem do cliente, mas o objectivo do foco no cliente é aumentar os lucros de quem vende e nunca trazer nenhum benefício ao cliente, quando o que deve existir é, claro, um impacto nas vendas, mas sustentado pelos bons resultados e por um impacto positivo para o cliente, resultante do negócio feito.

O segundo ponto, “Medium to long-term perspective”, é direccionado para comparar uma visão empresarial a curto prazo, focada numa transacção, a uma perspectiva a médio-longo prazo, em que o foco está na relação. A relação é uma palavra-chave de Green, que reforça a ideia de que se há uma relação construída sustentavelmente entre o cliente e a empresa, uma relação de respeito e confiança, a empresa só terá a ganhar com isso, pois numa relação desse tipo, que se prolonga a longo prazo, traz maiores benefícios e lucros do que quando se concentra transacção a transacção, tentando fazer o maior lucro possível naquele momento, o que pode ser bom a curto prazo, mas trazer danos à relação com o cliente. Aplicado à publicidade este princípio é auto-explanatório – a relação que uma agência tem com o seu cliente é por natureza de média-longa duração, mas isto depreende uma confiança e compromissos ao longo do tempo para que a relação se mantenha saudável e dê frutos. O que nos leva ao terceiro ponto da teoria do Trust-based Selling, a colaboração. “Firms spend the majority of their time imagining what the client might be thinking, how the client might react to our guess about what they might be thinking, and even more time developing elaborate “what-if” scenarios about how to respond to and control the client's reactions to our guesses. What an elaborate substitute for simply asking clients what they think and talking about it!” (Green, 2009). O autor aconselha a ouvir o cliente, num espírito de colaboração – este não é o inimigo nem o concorrente – sendo que o objectivo é sempre ajudar o cliente. Com isto, Green acredita que através deste tipo de comportamentos, sendo consistentes e de confiança, isso trará muito mais negócio no futuro do que o paradigma corrente de manter o cliente afastado do processo. Por

último, a transparência. Ser de confiança para o cliente é ter os seus melhores interesses em vista e uma das melhores maneiras de o demonstrar é ser sempre transparente em todos os processos conjuntos. Um tema em que Solomon (2008) também insiste, é que não se deve tentar esconder nada do cliente, especialmente quando se trata de “assuntos delicados” como dinheiro e prazos. Assim, Green considera, aliás, tal como Solomon que se deve abrir o jogo, nunca mentir e discutir e negociar abertamente com o cliente sempre que haja uma situação que assim o dita. O autor conclui:

“We must stop viewing our clients as our competitors. What we fear, we empower. If we treat our potential clients as competitors during the sales process, we will end up with competitors.” (Green,2009)

O Cliente com costela criativa

O trabalho da agência é providenciar uma solução para um problema colocado pelo cliente. É dar a resposta, pelo que o papel do cliente, é dar a pergunta. No entanto, há clientes que não concordam e cuja atitude diz “eu quero o meu problema resolvido da seguinte maneira, façam-no, se faz favor” – e a consequência é um crescimento de situações em que as agências são contratadas mais para executar do que para pensar. Solomon faz uma reflexão acerca desta situação, considerando que o caminho a tomar passa por, antes de mais, não cair na tentação de salvar o cliente dele próprio (2008:109). Isto é comum, assumir que, sendo a agência o trabalho especializado e qualificado, o cliente não tem que dar *inputs* criativos ou dizer como fazer, por isso cabe à agência mostrar-lhe o caminho. Esta abordagem tem um racional lógico que faz sentido, mas tem também problemas, como veremos daqui a pouco. Edson Athayde elabora esta ideia, dirigindo-se ao cliente:

“É um contra-senso [o cliente] querer ser mais criativo que a própria agência. A verdade é que as agências são pagas para terem ideias, boas ideias. E das duas uma: ou o pessoal da sua agência não está a fazer um bom trabalho, ou você é que não está a comunicar bem o que deseja. E aí, amigo, o problema é seu. Ou seja, tome mais cuidado para aprovar um anúncio. E tome o dobro do cuidado para recusá-lo. Muitas vezes uma pequena e dispensável modificação pode transformar uma grande ideia numa grande porcaria” (1996:56)

Armando Sant'Anna, aborda também esta questão “Diz o adágio que de médico, publicitário e louco todo o mundo tem um pouco. E o maior entrave de um bom relacionamento é, justamente, quando o cliente ‘começa a querer entender mais do que a agência’ (...). Mexe em tudo e depois quando os resultados não são os esperados joga toda a culpa na agência.” (2000:249). O autor elabora, dizendo que o cliente deve participar da campanha juntamente com a agência, mas não deve nunca tentar fazê-la, tal como ao analisar o trabalho que lhe é apresentado deve fazer críticas técnicas e construtivas, mas não deixando nunca que o seu gosto pessoal seja o juiz.

No entanto, o *input* do cliente tem um peso e deve ser considerado e respeitado e o *account* deve estar preparado para lhe dar o que ele pediu, mas, se o que ele pediu estiver errado ou for insuficiente para que o trabalho seja eficaz, a agência tem obrigação de dar o seu melhor para trazer para a mesa uma solução que respeite os desejos do cliente, mas que cumpra os objectivos. Solomon (2008), menos intransigente que Athayde (1997), é de opinião que se deve dar ao cliente o que ele quer e que uma solução pode ser fazer os possíveis para executar o trabalho na direcção dada pelo cliente e posteriormente trabalhar na apresentação de alternativas – “make sure you give the client what they wanted first, then show the client what you think they need.” A sua crença é que o cliente, quando lhe é dada uma opção, o mais provável é que faça uma boa decisão, e que o facto de a agência ter respeitado o seu pedido original e tentado o seu melhor para seguir na direcção que lhes foi pedida, irá contribuir para isso – partindo do pressuposto, claro, que a relação construída até à data entre as partes é uma de confiança e respeito mútuo. Apesar disto, o autor não podia deixar de considerar a situação em que isto não acontece e em que simplesmente, o cliente não se deixa demover. Nesse caso, afirma que se não houver outra opção, a agência terá que ter fé que os resultados do trabalho, que seguiu em frente contra a recomendação da agência, falem por si depois de saírem e que o cliente aprenda com isso, tornando-se mais aberto a confiar na sua agência e a colocar a questão em vez de dar a resposta.

O sonho da agência sem clientes

Em várias agências e em várias situações, há alturas em que dizer a palavra “cliente” parece quase uma coisa feia. Nos Departamentos Criativos então, já é costume. O cliente quer assim, o cliente quer assado, o cliente quer para hoje, o cliente diz que é urgente, o cliente chumbou a proposta. E de repente, o cliente é o mau da fita. Mas, como diz Edson Athayde, “A publicidade (...) deve ser a única actividade comercial em que o mau da fita é justamente quem paga a conta” (1996:123)

Houve uma série de factores que potenciou esta situação – o crescimento exponencial do número de agências, tornando o mercado mais competitivo; a crescente sofisticação das mesmas, que oferecem serviços cada vez mais completos e integrados, o que faz com que a relação com o cliente seja mais profunda; o advento das novas tecnologias, pois quando as propostas são enviadas em segundos através de e-mail, também em segundos se pedem mais umas alteraçõezinhas, é tudo num instante. Tudo isto faz com o que o cliente esteja cada vez mais presente no decorrer do processo publicitário. Portanto, os efeitos das novas tecnologias e das transformações ao nível da experiência de utilização das mesmas tem influência, neste contexto, no comportamento do cliente que se torna ele mesmo por vezes produtor de conteúdos, mensagens, imagens, o que tem também influência nas suas expectativas e exigências. Isto faz com que haja muita gente nas agências a maldizer esta “entidade” que subitamente está sempre a interferir no trabalho deles, esquecendo-se que “Sem um cliente que a aprove, não há publicidade boa. Nem má.” (Gomes, 2003:49).

Claro que, também nisto, tem que haver bom-senso. Há, de facto, clientes melhores e clientes piores. Um bom cliente escolhe a agência cuidadosamente, considerando não só o trabalho da agência, mas outros factores, fulcrais para uma relação de sucesso com futuro. Sant’Anna dá quatro questões que o cliente deve colocar a si próprio quando considera a escolha de uma agência: esta possui uma compreensão intuitiva do meu negócio?; tem pessoal suficiente num alto nível de talento e experiência?; as pessoas que fazem a apresentação da agência são as mesmas que realmente trabalharão na conta? e; Gosto destas pessoas, respeito-as e posso confiar nelas? (2000:242) Colocar estas perguntas ao pensar na escolha desta agência pode prevenir maus relacionamentos futuros, entre outros factores, mas não só porque são perguntas-chave, mas porque revelam que o cliente sabe em que se baseia a relação

profissional que está prestes a encetar, ao invés de escolher a agência puramente numa análise do seu portfólio, por muito bom e cativante que este possa ser.

Porque a verdade é que fazer trabalho bom não é suficiente para manter clientes, a relação construída com estes é fundamental – “Great work does not shield you or your agency from client loss. You can do great work and still get fired” (Solomon, 2008:26).

E no tipo de relação profissional que já temos vindo a estudar ao longo deste relatório, que inclui como já disse, tensão e equilíbrios de expectativas, tem necessariamente que haver uma espécie de confronto constante. Mesmo os bons clientes, com relações de sucesso com a agência, longas e frutíferas, têm campanhas urgentes e chumbam ideias recomendadas pelos criativos. “Os bons clientes têm a sensibilidade de apertar com a agência quando é necessário e às vezes reconhecer que o pedido não está a ser feito da maneira mais profissional e que o prazo é obviamente impossível de cumprir, mas que a vida é assim mesmo e têm a certeza de que a agência fará o seu melhor. E fará. Porque a agência tem uma necessidade louca de agradar, de se sentir capaz, de tentar provocar um sorriso no cliente” (Athayde, 1996:125). Os maus clientes, que ainda segundo Athayde, escolhem mal as agências e acabam por desenvolver uma relação doentia com as mesmas, cometem também outro erro: “É que muitas vezes o cliente quer uma coisa que não existe e que não pode ser inventada. E nesta tentativa de querer o impossível, reprovam-se dezenas de ideias boas, muito boas, maravilhosas. Melhores do que os Franksteins feitos dos remendos do que o cliente quer e do que a agência queria.” (1996:56).

Solomon dá ao capítulo 28 do seu livro o título de “Listening is more important than talking”. Este capítulo é importante também para ver onde pode estar a agência a errar e a contribuir para uma relação difícil com o seu cliente, porque, sim, de facto, a culpa não está sempre só do outro lado. Nesse mesmo capítulo é passada a ideia da importância que podem ter perguntas como: “‘How do you feel about this?’ or, ‘That’s our opinion, what’s yours?’ or ‘Am I being clear on this point?’” (Solomon, 2008:76). Numa apresentação ou numa reunião, envolver o cliente é fundamental, até porque o objectivo não é dizer tudo o que planeamos ou que tudo corra exactamente como previsto, mas sim ser eficaz, e isso inclui envolver o cliente, o mais cedo e o mais frequentemente possível, numa discussão construtiva e respeitosa que leva a uma partilha de ideias e opiniões. Isto contribui não só para que a relação seja melhor, pois o cliente sente-se ouvido e integrado no processo, mas irá certamente contribuir também para que o

resultado final do trabalho seja melhor, pois a agência não trabalha para o umbigo. A falta de participação do cliente pode levar a erros de interpretação do que está a ser pedido, por isso fazer perguntas e incentivar o cliente a explicar-se pode evitar situações como um *briefing* mal percebido que leva a soluções que não funcionam. No entanto é importante quando este tipo de situações acontece ter presente outro valor importante, que é o de admitir esse erro, assumindo responsabilidades e voltar ao início repensando todo o trabalho, se necessário.

Ambas as partes podem errar na gestão da relação profissional, o que pode causar imensos problemas no trabalho – um cliente infeliz e uma agência infeliz nunca vão produzir bons resultados juntos, por isso antes de mais e antes de nos agarrarmos ao trabalho com unhas e dentes como se essa fosse a coisa mais importante no mundo da publicidade independentemente do que fica pelo caminho, o importante é saber:

“Jamais haverá agências sem Clientes. Esse sonho querido nunca passará disso mesmo, de um sonho” (Gomes, 2003:91)

4.2. A Agência

Tensão criativa

“Gatos e ratos. *Accounts* e criativos. Desde que o mundo é mundo estes seres não se entendem.” (Athayde, 1996:117)

Esta é a primeira frase do capítulo que Edson Athayde dedica à delicada relação entre departamento de contacto e criativo. A partir daqui parte para uma descrição de um suposto e imaginado “paleolítico da publicidade” em que descreve a agência em três traços e outros tantos de estereótipos – uma rábula de um “homem-agência” que era tudo ao mesmo tempo, media, contacto e criativo e que a certa altura foi-se rodeando de pessoas a quem delegou o trabalho. O “primo pseudo-intelectual que (...) escrevia muito bem poesias no colégio” (1996:118) foi o primeiro *copywriter* e o cunhado vistoso que pintava quadros igualmente pseudo-intelectuais de que ninguém gostava ganhou o título de director criativo. Um dia, tendo uma campanha recusada, os criativos fazem tal birra que o dono da agência decide que são uma cambada de imaturos e imprevisíveis, de modo que nem pensar que os clientes tenham qualquer contacto com eles, não vá a agência ser despedida por ninguém os conseguir aturar.

E aí entra a nova personagem, um jovem vendedor “bonito, bem-falante, com um sorriso de mármore [que] tinha lido O Príncipezinho a pensar que era a versão resumida da obra de Maquiavel” (1996:118), portanto, o *account*, que seria o cliente na agência e a agência no cliente. Acabando a história, os criativos amuaram com toda a situação e decidiram nunca trabalhar junto com o *account* e de preferência nem lhe dirigir a palavra e viveram todos infelizes para sempre.

Claro que, como o próprio autor diz no fim da sua história, tudo isto é uma caricatura. No entanto imediatamente ressalva que de facto reflecte o que muitos destes profissionais pensam uns dos outros. “Account executives “managed” the client, though they didn't seem to have any special abilities to do so. Strategic planners were ordained as deep thinkers, though the conclusions in their briefs – even for brands in different categories and with different challenges – all seemed strikingly similar. Copywriters and art directors, producers and designers, were often barricaded on a separate floor and expected to use their self-imposed exile to conceive the kind

of brilliant ideas that only truly "creative" people can conjure up.” É assim que Keith Goldberg (2009), *copywriter* e colunista da AdWeek descreve (um pouco ironicamente, com certeza) a estrutura e funcionamento da primeira agência para que entrou, nos anos 80 – cada um para seu lado, planners e *accounts* não se sabem muito bem o que fazem e criativos caprichosos em auto-exílio. Mais um autor que representa em poucos traços o estereótipo do que pode correr mal estruturalmente (e a nível interpessoal) numa agência e que de seguida reitera “The scary thing is, at many of today's agencies (...), much hasn't changed.” (Goldberg, 2009). No entanto essa é, a ver do autor, a razão do insucesso de muitas delas e a razão porque muitas outras vão ficar pelo caminho na “corrida evolucionária contra o tempo”. A solução apontada por Goldberg são o que ele chama de “híbridos”:

“People who have evolved from core competencies such as account, creative, strategy, media, experiential, etc., but who are less defined by these labels and more acknowledged for:

- Looking at almost everything creatively.
- Having a passion for problem solving.
- Enjoying the challenge of getting others on their side.
- Being highly inquisitive.
- Becoming easily bored.
- Seeing everything that happens around them as a potential new business opportunity.
- Infecting the enterprise with positive energy.” (Goldberg, 2009)

Assim, sugere uma série de características que o bom profissional publicitário deve ter, seja qual for o seu cargo na agência e que ajuda a que haja não só respeito mútuo pelas actividades e capacidades de cada um, mas também contribui para a qualidade do resultado final, sendo todos os intervenientes mais versáteis, multidisciplinares e interessados, tanto no seu trabalho como uns pelos outros.

Os estereótipos e as amarguras vêm-se facilmente e a “tensão criativa” muitas vezes desagua em ressentimentos e dificuldade de gerir relações profissionais. Na verdade, um certo tipo de tensão é inevitável e até saudável, sendo que é inerente ao processo publicitário actual – o *account* está no meio, “entalado” entre o cliente e a agência. Na agência, o departamento criativo pensa e dispende muitas energias a analisar um *briefing*, tentando fazer o que o cliente precisa de forma diferenciadora e criativa. Quando um criativo se esforçou e passou dias a

pensar num *briefing* até surgir uma ideia de entre mil outras que ele considerou “a certa” e apresentou ao *account* e no dia seguinte o tem ali novamente a dizer que afinal o cliente não gostou, quem morre é o mensageiro. E o *account* é sempre o mensageiro. No livro *How to plan advertising*, num capítulo que dá a perspectiva de um director criativo sobre o processo de criação e as várias partes, os autores dizem: “Systems, protocols and forms can try to legislate for things to work smoothly, but the real lubrication comes from the way people work together. How well do you know the people in your team?” (Shelbourne & Baskin, 1997:65) Por isso, antes de mais, é importantíssimo o profissionalismo e o respeito mútuo, por todas as partes e o entendimento de que o processo publicitário é um trabalho de equipa.

Publicidade para o umbigo

O criativo tem que saber que o que está em questão não é fazer uma coisa que lhe agrade, como refere Joannis “‘Fazer publicidade para se exprimir’ não é profissional. Escolher uma fotografia ou um grafismo porque ‘a publicidade me apaixona’ não é profissional. Não se trata de paixão, trata-se de uma tarefa determinada a realizar, de um instrumento extremamente complexo a manejar, de pormenores de imensas consequências a organizar. [...] Não se faz publicidade por prazer, para realizar uma obra, para agradar aos amigos ou para se exprimir, mas para transmitir algo que conduzirá à compra de um produto” (Joannis, 1998:10).

António da Silva Gomes elabora também sobre a mesma opinião sobre a criatividade publicitária: “Só é criativo se vender. A criatividade em publicidade não se mede por critérios de satisfação pessoal de quem produz o trabalho. Ela não tem, como a arte, a pura subjectividade, nem dispensa objectivos concretos, ainda que seja também uma actividade de criação. A sua vocação fundamental [é] influenciar, motivar, no sentido de produzir resultados concretos, medidos em vendas ou em comportamentos.” (2003:43). Silva Gomes conclui que a criatividade publicitária não se pode nem deve desenvolver livremente, o criativo é um profissional, um artesão qualificado que deve reduzir a sua imaginação aos limites do *briefing*.

Resumindo, a publicidade é um negócio e uma agência vende um serviço, que passa por analisar as necessidades do seu cliente, o seu mercado e o seu consumidor, identificando um problema para o qual deve encontrar uma solução. Por um lado é verdade que o orgulho

peçoal na “criação” às vezes aparece e atrapalha, sendo que é parte do profissionalismo do criativo saber que “a arte em publicidade não é um fim, é um meio” (Gomes, 2003:48) e esquecer este facto é um dos erros mais graves que um criativo pode fazer e que mais pode prejudicar o processo de trabalho. Por outro lado, o *account* tem também uma responsabilidade para com o criativo. São departamentos diferentes, mas na mesma agência, a trabalhar pelo mesmo objectivo – são portanto partes da mesma equipa. E se a falácia do criativo é o “instinto maternal” pela própria criação ou querer usar a publicidade para fazer a “sua arte” o *account* também tem que ter cuidado para não cair noutra tipo de armadilhas ao bom profissionalismo, de que falarei mais à frente.

Portanto, retomando a citação de Solomon feita na Introdução deste relatório, que foca a importância da colaboração eficaz para o sucesso da agência e do seu trabalho, o autor questiona-se também acerca do que leva os departamentos internos das agências “often act more like competitors than colleagues” (2008:XX), referindo-se a guerras territoriais, egos e politiquices. O autor coloca a solução em lembrar que o inimigo não vem de dentro (e também não é o cliente, como já vimos na secção anterior), o inimigo é a concorrência, a falta de tempo para fazer o trabalho ou o que quer que seja que surja como um obstáculo à criação de um bom trabalho. Ter em mente e lembrar os colegas de que precisam uns dos outros para fazer a melhor publicidade possível do modo mais eficiente e que são melhores juntos que separados. Acima de tudo, diz Solomon, o importante é lembrar que se não conseguirem trabalhar juntos eficientemente, mais cedo ou mais tarde podem realmente ficar separados, quando o cliente acabar por despedir a agência (Solomon, 2008:101).

4.3. O *Account*

O erro do account

Dois dos erros mais comuns apontados ao contacto e que são fatais para o sucesso de um processo são, curiosamente, diametralmente opostos. Resumindo, podemos falar no *Account* “eu tenho uma costela criativa” e no *Account* “esse é o teu trabalho”. O primeiro não sabe os limites do seu papel e não distingue a diferença entre dar a informação sobre o problema em questão e os *inputs* do cliente ao criativo para que ele possa usar essas ferramentas na obtenção de um bom trabalho, e tentar escrever um conceito ou um headline logo na fase do *briefing*. É o *account* que fica nas costas do designer gráfico a dizer “Ficava mais giro assim”. “Porquê?” – “Porque sim.”. No entanto, o acompanhamento do trabalho criativo é importante, se o *account* ao analisar o trabalho antes do o submeter à aprovação do cliente fizer um comentário, mas responder ao “porquê” do criativo com uma informação útil e relevante, assente no seu conhecimento do mercado e do cliente, está a fazer o seu trabalho e a ajudar o criativo na persecução de uma solução que lhe foi pedida. Se está a fazer o comentário porque é muito criativo e até gostava muito de escrever ou desenhar está a ser desrespeitoso para com o trabalho da sua equipa e a colocar os seus interesses pessoais e o seu ego à frente do seu trabalho, o que é, claro, mau profissionalismo. O ego pode ser um dos maiores inimigos do *account*. O seu trabalho é gerir e orientar e dar ferramentas para que a sua equipa crie e o crédito deve ir para quem é de direito: “If you’re worried about getting the credit, I suggest you think about another line of work. As an account exec, your job is to give credit – to your clients, to your colleagues – not to take it. Often, the only people who truly appreciate what you do are other account people.” (Solomon, 2008:91)

Outro modo de desrespeito supremo pela equipa criativa e pela agência que emprega o *account* é “o síndrome ‘not made by me’, a revelar egos gigantescos e tridimensionais, empata, em estupidez, com a clássica tirada das gentes do contacto: “Se não fosse eu a vender aquela merda, ainda hoje não tínhamos campanha!...” (Gomes, 2003:134) Mais uma vez, a noção de respeito e de trabalho de equipa é a base da relação do *account* com os serviços internos da agência. O criativo pode ser difícil, pode ser exigente e pode também fazer muitas asneiras, mas

é um parceiro de trabalho e é o recurso principal da agência na criação do produto que é vendido.

E por falar na importância do acompanhamento do trabalho criativo, encontramos o outro tipo de (mau) *account*, cujos chavões preferidos são fazer *forward* dos e-mails do cliente e uma atitude que diz “isso é problema teu”. Este *account* já não tem tanta tendência a estar sentado ao pé dos criativos a dar ideias ou a criticar, mas cria ao invés disso uma distância contra-producente entre si e o departamento criativo. E é contra-producente por duas razões que levam ao mesmo (mau) resultado: mina o trabalho de equipa e o bom ambiente entre departamentos e faz com que seja menos provável que o criativo tenha toda a informação necessária do lado do cliente, por falta de representação da parte do *account*. O resultado é trabalho de qualidade inferior. Já no capítulo anterior dedicado à relação *account*/agência mencionei Shelbourne e Baskin, que defendem a importância de todas as partes da equipa envolvida no processo se conhecerem bem. Estes autores falam na perspectiva da relação do *planner* com o director criativo, mas julgo poder extrapolar para o director de contas as mesmas conclusões:

“The relationship between the planner and the creative team is as important as that between a copywriter and an art director. It’s also a variable thing, with some planners working very well with some teams but badly with others (...). So, how do we feel about each other? Specifically, how well do you know your creative team? Do you know what work they have done that they are proud of? Do you know what makes them tick? Do you know how to get the best out of each other? Do you have respect for each other’s skills? You should.” (Shelbourne & Baskin, 1997:68)

Também num capítulo anterior, a secção dedicada ao relacionamento com o cliente, menciono um estudo acerca das relações interpessoais no contexto empresarial (Haytko, 2004) que, apesar de se focar na relação *account*/cliente, menciona também que a importância da relação pessoal para o anunciante e a agência é amplificada pelo facto que “interactions between key personnel (very specific and nonimitable human capital) in each firm drive the processes and outcomes that result from the interfirm relationship.” Isto é, a força motriz dos processos de trabalho e produção da agência resultam das interações entre as pessoas que constituem a mesma, pelo que o desenvolvimento de relações pessoais e de uma proximidade

com os colegas de trabalho é essencial para a produtividade num negócio de que o produto final depende muito da comunicação e das boas relações das pessoas que participam no processo.

Fora dos processos internos da agência estendem-se também outras armadilhas ao trabalho do *account*, nomeadamente no relacionamento com o cliente, que, como já vimos anteriormente pode ser complicado mas é de importância extrema. Um dos erros que pode ser encontrado no *account* é ser demasiado racional na tarefa da persuasão dos clientes: “we forget that buying is an emotional as well as cognitive process. People need not only to be convinced but also to feel comfortable with their decisions. Above all, they need a consultant who listens to them.” (Green, 2006) Estar certo é bom, mas é sobrevalorizado e não é o mais importante no tipo de processos de que estamos a falar. O *account*, na manutenção da sua relação com o cliente deve estar mais concentrado em merecer o direito de estar certo. Ouvir o cliente, estar atento, tentar estabelecer uma empatia, seguir o raciocínio do cliente e colocar-se na pele dele, vale bem mais a longo prazo do que ter a informação, as referências e as respostas certas (Green, 2006).

“Your job is to build bridges, not barriers. No is a barrier builder” (Solomon, 2008:105). O “não” é necessário por vezes, mas raramente é a resposta certa.. O medo de não saber dizer que não, de se deixar intimidar pelo cliente, em situações de pressão ou de confronto, é natural, pois pode realmente trazer prejuízos desnecessários. No entanto, o importante é encontrar uma solução que resulte. Pode não ser a solução perfeita, ou a solução que o cliente queria ouvir – relativamente a um prazo impossível, ou um budget que simplesmente não chega, alterações sem pés nem cabeça – o que seja. Uma resposta válida é tentar chegar a um consenso, a um equilíbrio, tentando encontrar, sempre com a colaboração dos colegas da agência, a melhor solução, o melhor que a agência pode oferecer no sentido de ir ao encontro do que o cliente pede – “Here’s what we can do; it’s not a perfect solution, but does it adress your need?” (Solomon, 2008:105). Negociar, discutir, colaborar e resolver um problema em conjunto é a melhor maneira de lidar com uma situação em que a agência não pode (ou não deve, para proteger um bom trabalho) fazer o que o cliente quer. Este, quando tratado com respeito, ouvido e sendo-lhe explicado o porquê do “não”, ao mesmo tempo que lhe é oferecida uma alternativa ou um meio-termo razoável, irá com certeza compreender e aceitar o que lhe é proposto, especialmente quando se deixa claro que o *account* fez o melhor que podia para conseguir o que o cliente queria.

Portanto, procurar um meio-termo e negociar é importante, mas é também fulcral ter sempre presente que o *account*, apesar de ter o poder para falar com o cliente e dizer que sim ou que não, não trabalha nunca sozinho e não pode cair no erro de julgar que pode ter controlo sobre a situação sozinho - "Most consultants desire control and dislike being controlled. But a need for control conflicts with transparency, collaboration, and client focus—three fundamentals of trust-based selling" (Green, 2006). O compromisso a fazer não é entre ele e o cliente, mas sim entre a agência e o cliente, por isso não deve nunca comprometer-se a si e aos colegas sem falar e discutir o problema com a sua equipa.

"Make no commitment without consultation. When a client makes a request, let alone a demand, your first, and understandable, instinct is to say yes. The more senior the client, the more urgent the need, the more strident the tone, the more you want to comply on the spot. Don't do it. Even with seemingly simple requests, a unilateral yes is not the right answer. It does a terrible disservice to everyone – your colleagues, yourself, and most of all, your client. A commitment without consultation ignores the collaborative nature of advertising. It pays no respect to the people you work with. Besides, you might not be able to deliver on your commitment." (Solomon, 2008:104)

Surgindo um problema é fundamental saber agir pelas duas vertentes: consultar a a agência e, simultaneamente, negociar com o cliente. Caso contrário, ou o cliente se sente desvalorizado e que a agência não está a fazer o seu melhor para o servir ou o *account* dá por si com uma equipa descontente em mãos que sente que o seu trabalho não é valorizado e respeitado e que acabaram de ser "vendidos" – "It will undermine teamwork, erode morale, and destroy your credibility" (Solomon, 2008:105). Por isso se costuma falar em jogo de cintura quando se fala no trabalho de *account*.

Ferramentas

Antes de mais, a ferramenta essencial para um *account* é a capacidade de comunicação. Basicamente, ele recebe e absorve informação, que depois tem que transmitir, transformada e adaptada às necessidades, a uma outra parte. Para isto tem que saber comunicar, até ao nível mais essencial da palavra. Saber falar, escrever, ouvir, são qualidades de

suprema importância para o sucesso de um *account*. Este deve, não só saber fazer estas coisas, mas saber *quando* as fazer – quando enviar um e-mail basta, quando é necessário telefonar ou quando não há melhor solução do que um encontro cara-a-cara.

No sentido mais literal, uma das ferramentas mais conhecidas e discutidas no mundo da publicidade, e também mencionadas ao longo deste trabalho, é o *briefing*. Há mil variações, quem escreva testamentos, quem faça telegramas, quem mude o formato dependendo do cliente, quem mude dependendo do criativo. Mas a verdade é que um bom *briefing* é uma peça importantíssima para um trabalho eficaz. Um bom *briefing* e a maneira como é passado, pois a passagem do *briefing* é um daqueles momentos em que saber quando escrever, falar e ouvir é essencial. Como diz Russel Davies (2006) “Let's stipulate that this is the document that accompanies a *briefing*. It won't simply be emailed to someone or slipped under a door. It will be accompanied by your exciting self, emoting and inspiring like crazy”. O documento é importante, mas a discussão activa do mesmo e a participação dos intervenientes do processo é essencial. Charlie Robertson (1997:48), chega mesmo a fazer uma distinção entre dois conceitos, de modo a reforçar esta ideia:

- *Creative Brief*: este é o documento que é redigido através de um processo em que força o autor a, disciplinadamente, responder a perguntas-chave e definir um problema, que de outro modo poderia permanecer vago e aberto, logo, capaz de induzir em erro e prejudicar o entendimento da tarefa a executar;

- *Creative Briefing*: “it's a process, not just the issuing of a document” (1997:48). É portanto o processo pelo qual a equipa explora conjuntamente o brief e aborda um conjunto de direcções possíveis.

Relativamente ao documento, como já dissemos, há várias abordagens diferentes, aliás, retomando a opinião de Davies (2006) “[Finding a standard template] could be a rather protracted business, because your feelings on what should go into a creative brief are intimately tied to your beliefs about how you think communication works.” Um documento da Leo Burnett Toronto sobre o assunto (ver Anexo 1) define o brief criativo como o documento mais importante que um *account* produz, sendo uma demonstração das suas capacidades profissionais – é a destilação de tudo o que o *account* sabe acerca do problema e de toda a informação que deve ser transmitida através da publicidade e, acima de tudo, um trabalho de equipa. A escrita do

briefing é o passo intermédio num processo que começa com o desenvolvimento da estratégia – que é o plano desenvolvido para atingir os objectivos – e que acaba com a criação de um anúncio – o produto final que tem como objectivo levar o consumidor a fazer algo que beneficiará o cliente. É importante referir que o *briefing* não é equivalente à estratégia, nem a substitui – esta já deve estar construída e deve ser o ponto de partida para o brief criativo: “Não há criação publicitária sem se fixar previamente uma estratégia publicitária. Fazer criação sem estratégia é como fazer medicina sem diagnóstico” (Joannis, 1998:11).

Portanto, os objectivos reais do *briefing*, de acordo com o mesmo documento da Leo Burnett, são dar direcção (qual é a mensagem a transmitir) e inspiração (o *insight* que estabelece uma relação verdadeira com o cliente), de modo a resultar num pensamento claro e inspirador acerca da marca e do problema.

O objectivo do *briefing* é sempre definir um problema, colocando uma pergunta clara e objectiva, indicar caminhos que possam ajudar a encontrar uma solução e justificar o porquê de o autor considerar que esses caminhos são válidos. Este processo pode variar imenso, daí não poder ser estabelecido um template definitivo. “In general, creative briefing formats in agencies are variations of a theme which address the very fundamental question of what aims to be sold, to whom, using what argumentation. Many agencies aim for a single-page form and although some agencies eschew the written brief altogether, the conversational debates should cover the same areas” (Robertson, 1997:53). Podemos por exemplo, observar templates de *briefing* de algumas agências diferentes e verificar as diferenças nas abordagens, na estrutura, no número de questões e campos, etc, apesar de terem todos objectivos comuns (ver Anexo 2 – templates de *briefings*). No entanto, acho relevante apresentar duas perspectivas um pouco mais aprofundadas sobre o que é um *briefing* como deve ser abordado, portanto vou explorar as opiniões de Steve Henry, com *background* em *copywriting* e sócio fundador da HHCL & Partners, e de Charlie Robertson, *planner* e *brand consultant*, autor que já referi anteriormente.

Começando por Henry (1997), este traz para a mesa a perspectiva de quem recebe o brief (tendo o seu *background* profissional em *copywriting*) e estabelece 5 guidelines que procuram resumir o que é preciso num brief criativo, que irei de seguida apresentar e comentar.

1. *Descobre o que todos os outros estão a fazer no mercado e depois, faz algo diferente.*

O autor acredita que analisar a concorrência é importante, pois todos os clientes operam num ambiente competitivo precisam de diferenciação. Esta observação pode passar por ver, por exemplo, qual o tom, ou os meios que são mais usados e que constituem o paradigma a uma certa altura no mercado em questão, para, conhecendo-o, permitir aos criativos trabalhar de modo a criar uma coisa nova: “you have to find out the rules in order to break them”. Assim, um processo de recolha de dados, de benchmarking do que tem sido feito é importante, mas é preciso ter atenção pois o objectivo não é listar referências, mas sim observar o que se passa criticamente de modo a encontrar tendências e paradigmas do mercado de modo a poder quebrá-los ou contorná-los, criando uma comunicação divergente.

2. Esquece a proposição lógica e procura antes a personalidade da marca.

Uma abordagem comum ao desenvolvimento de uma campanha é a chamada “Unique Selling Proposition” que, basicamente, significa analisar as características e qualidades de uma marca/produto até encontrar uma que seja única e diferenciadora, concentrando nela o *briefing*. No entanto, o autor afirma que, hoje em dia, se o cliente em questão tem uma vantagem competitiva, o mais provável é que seja rapidamente copiada. Um computador mais rápido que os outros rapidamente será substituído por modelos mais avançados, e igualmente depressa um concorrente do detergente X vai descobrir uma fórmula semelhante que protege as cores tão eficazmente como a marca pioneira. Portanto, pode haver uma vantagem, mas que pode desaparecer a qualquer momento. Assim, Henry acredita que o que agora motiva os consumidores é a personalidade da marca, aquilo que ele baptiza de “Unique Selling Persona”. É importante que o produto seja bom e tenha características e qualidades relevantes, mas o autor é de opinião que isso não basta para vender e fazer boa publicidade, pois o que realmente é importante é a personalidade: “I believe we are in business of creating distinctive, appropriate, impactful ‘tones of voice’ for our clients – and each one has to be different for each brand we work on”.

Cada vez mais as marcas se baseiam em atributos emocionais para se aproximarem dos seus consumidores – uma marca que tenha uma personalidade bem definida e um tom consistente mais facilmente vai conquistar uma audiência fiel e recorrente e, conseqüentemente, aumentar a sua notoriedade e resultados. As agências tem que estar cientes deste facto e ter presente que cada trabalho, cada anúncio ou peça de comunicação feita para uma marca

contribui para a definição de uma *brand personality*, que, tal como nas pessoas, deve ser única, forte e empática.

3. *Define o teu target de modo a que gostes dele e o respeites.*

Aqui Henry começa por citar Ogilvy: “the consumer is not a moron. The consumer is your wife”. Descrever targets como “Dona de casa, não trabalha, dois filhos” ou “jovem profissional, 25-30 anos, vive sozinho num apartamento citadino” não abona nada em favor das pessoas que inclui, quem lê estas descrições não *gosta* destas pessoas, não consegue desenvolver uma ligação. Estes retratos são redutores e de certo modo diminuem as pessoas com quem se está a tentar comunicar e, segundo o autor, “You cannot advertise to people you do not like and respect. (...) If you’re at a party, and you find yourself talking to someone you’re not interested in, how effective are you communicating with them?” Portanto, ao estabelecer e descrever o consumidor final da publicidade é fulcral respeitá-lo e abordá-lo tridimensionalmente, a chave é tratar qualquer sector do mercado com respeito.

4. *Inclui pontos de partida criativos*

Neste ponto, é sugerido que o autor do *brief* inclua as suas próprias ideias criativas, descrevendo-as sumariamente de modo a demonstrar como a estratégia e o *insight* podem resultar no meio final. Outros autores consideram que não se deve incluir criatividade num *briefing* (como veremos de seguida quando analisarmos mais cuidadosamente a perspectiva de Robertson), mas Henry considera que apesar de ser um trabalho que se sobrepõe ao do criativo, este é simultaneamente um bom teste para medir o espírito de colaboração da equipa, ponto em que refere um assunto em que já tocamos na secção 4.2. (ver p. 22), a tendência que alguns criativos podem ter para rejeitar ideias de colegas “não-criativos” da agência. Assim, Henry pretende enfatizar a importância do trabalho colaborativo e da ideia de que as ideias podem vir de qualquer lado, e tentar potenciar esta situação através do próprio *brief*.

5. *Torna-o inspirador*

“Make your brief inspiring. Believe in the power of the brief, which is to address fundamentally important business issues in a creative, innovative way”. Aqui, acima de tudo, o autor tenta dizer o que *não* é inspirador, apesar de o poder parecer: falsos entusiasmos, piadas, diagramas, são o que ele chama de camuflagem para ideias aborrecidas. Quanto à inspiração

per se, não há muito que se possa dizer, é uma combinação de instinto e trabalho, é pensar em que regras podem ser quebradas, ser ambicioso e confiante e acreditar que com boa publicidade se pode mudar o mercado.

Em última instância, este é o objectivo do *briefing* em que a opinião é unânime – pretende-se que seja inspirador e que alimente o criativo com o que ele precisa de saber. É a capacidade de inculcar a inspiração num *briefing* (no sentido expansivo que já referimos, e não só do documento escrito) que pode distinguir um *account* e que pode fazer com que este “conquiste” o respeito e o reconhecimento dos seus pares criativos.

Seguindo agora para o estudo da opinião de Robertson (1997), podemos observar que este a estrutura de um modo diferente. Antes de começar a enumerar princípios e direcções de trabalho, este autor começa também por ressaltar que o brief escrito é um auxiliar para uma boa conversa – “where good means ‘clear, focused, and inspiring’” (1997:49), o que vem reforçar a distinção de que falamos no início deste capítulo entre *brief* e *briefing*, estabelecida pelo mesmo autor. Este tem uma particularidade no seu discurso, que enriquece a sua perspectiva: Robertson faz por considerar, à medida que desenvolve o seu raciocínio, diferentes tipos de agência com diferentes ambientes, ou, como usando a mesma expressão que o autor “different agency cultures”.

Estas “culturas” diferentes podem ter influencia até na opinião acerca da necessidade permanente de *briefings*. É discutido no artigo em causa que o importante é, primeiro que tudo, questionar-se sobre o porquê de escrever um brief e qual vai ser o papel deste documento no processo estratégico e criativo no ambiente da agência em questão, sendo que o posiciona do mesmo modo que referi anteriormente, no fim da estratégia e na raiz da criação. O autor dá aqui um exemplo de uma agência que possa ter uma campanha recorrente que apenas precisa de uma nova execução em que, estando o *briefing* inicial correcto e não havendo evolução significativa no mercado ou novas informações sobre a marca, talvez não se justifique (sempre dependendo esta decisão da filosofia empresarial da agência) fazer novo *brief* criativo. Ainda na questão das diferenças de opinião, Robertson fala sobre como por cada criativo interpelado, ele obtém uma opinião diferente sobre como um criativo quer receber um *briefing*. No entanto, apesar das abordagens diferentes com que se depara, o autor extrai um conjunto de desejos comuns: “turn the prosaic into the interesting; commit to a point of view: produce something simple, interesting, open; be single-minded but not too restricting (a focused point of view of the task, but not a prescription for an advertising idea” (1997:51). Relativamente à questão da

criatividade no *briefing*, levantada na reflexão acerca do artigo de Steve Henry, Robertson discorda:

“A creative brief is not the ‘ad in longhand’ but it is a statement of the problem irrefutably argued in words (...) it is a statement of purpose (...). The creatives should receive a clear focus of the problem which the advertising aims to address” (1997:51)

Portanto, a ideia que vimos anteriormente, de colocar umas quantas de ideias criativas no *briefing* fazendo uma espécie de antevisão de como poderão resultar no produto final, não é partilhada por este autor, que diz ainda na parte final do seu texto: “A creative brief doesn’t have to be creative. ‘If it has to be dull to be clear, give me dull’” (Robertson, 1997:62). Na minha opinião, tudo se pode resumir a uma questão de, em primeiro lugar, o *account* avaliar a relevância do que pode ter para dizer neste campo, isto é, se realmente achar que tem *inputs* criativos que podem ajudar o criativo e não só escrever ideias por regra, e, em segundo lugar e mais importante, conhecer os seus criativos e saber adaptar-se à sua maneira de trabalhar e ao que estes precisam e preferem. Neste tema o autor concorda: “bearing in mind that different teams work in different ways you should tailor briefings to individuals/teams. In particular be sensitive to creative interests/worries (...) You have to invest time and energy in relationships with creatives, learn from them in order to be able to brief them better next time” (1997:60).

Concluindo, Robertson tem uma visão mais flexível, mencionando os campos que pode ter um *briefing*, mas abstendo-se de o fechar num template, focando-se mais na preocupação de que este seja acima de tudo, claro, e que estabeleça um problema bem definido. Pode ser mais ou menos criativo, mais ou menos longo e mais ou menos promenorizado, mas o objectivo que Robertson realça é o de que o documento deve ser uma âncora para o trabalho dos criativos: “The role of the brief amidst this part of the hurly-burly of real agency life is to anchor the mind” (1997:46)

Um bom account

O que faz um bom *account* e como pode este contribuir positivamente para os bons resultados da sua agência? Esta é a pergunta chave que qualquer profissional em início de carreira (ou não) nesta área se deve perguntar. Tendo em conta esta questão, penso que é sensato responder em duas fases – responsabilidades e qualidades.

As responsabilidades de um profissional do contacto são, antes de mais, para com a sua agência e colegas e para com o seu cliente. Ao longo deste enquadramento pudemos constatar que estas são as duas relações essenciais que um *account* tem que gerir de modo a mediar o trabalho entre as duas entidades e que isto implica que seja importante criar uma harmonia e um equilíbrio entre elas. Acima de tudo, o profissional do contacto não pode nunca deixar pender as suas “alianças” para um lado ou para o outro, sendo que o seu papel é criar entendimento entre as partes e não barreiras. O acompanhamento exaustivo de todas as fases do trabalho, quer do lado da agência a nível de planeamento estratégico e desenvolvimento criativo, até à apresentação de soluções e análise de satisfação e de resultados do lado do cliente, o *account* tem a responsabilidade de ser permanentemente interessado e estar em cima do acontecimento, com especial atenção ao pormenor e à antecipação de problemas “Ao contrário de outras coisas na vida, o *account executive* não pode ser o último a saber” (Gomes, 2003:103).

Quando, apesar de tudo, alguma coisa corre mal é importante saber lidar com a situação, pois a verdade é que é inevitável – no decorrer de processos complexos com múltiplos intervenientes, que envolvem interesses divergentes e em que o insucesso da agência pode significar o insucesso do cliente, há coisas que falham, em pequena ou maior escala. Aí, “há que aceitar responsabilidades e, acima de tudo, ser-se mentalmente honesto. Só isso dará ao Cliente a confiança, chave indispensável no estabelecimento de uma relação duradoura com a agência (pelo meu *account* até meto as mãos no fogo)” (Gomes, 2003:104) Robert Solomon, também reforça esta ideia: “If things go wrong, take the blame. (...) If something goes wrong in media, in creative, in production, then it happened in your watch. You are responsible. Take ownership, and be prepared to take the heat from the client.” (2008:140). Tudo o que se passa com a conta está no espectro das responsabilidades do *account*, e tudo o que este puder fazer para trabalhá-la e levá-la aos bons resultados é importante para o sucesso da relação agência/cliente: “O bom profissional de atendimento faz da conta sua neurose particular. Pensa nela o tempo todo. Vê críticas, sugestões, ideias em todo e qualquer lugar. Está atento às oportunidades, à actuação da concorrência e ao comportamento do público-alvo” (Ferrari, 1990:65).

Relativamente a qualidades, como já dissemos no início deste estudo, não há uma formação específica para trabalhar como *account*. Estes podem ser oriundos de diferentes áreas

de estudo e conhecimento, apesar de o mais natural actualmente é que haja um *background* nas áreas de comunicação, publicidade e/ou *marketing*. Qualquer destes percursos académicos é indubitavelmente útil para um cargo num departamento de contacto, sendo que ter conhecimentos de mercado, audiência, processo criativo e, claro, comunicação é essencial. No entanto, ter uma formação em história ou filosofia pode ser igualmente útil, como refere Solomon “A degree in literature or philosophy might be more valuable than na MBA” (2008:170), dado que de qualquer das maneiras, há sempre mais para aprender e um bom profissional deve ser multifacetado e, como se costuma dizer, saber um pouco de tudo. Neste aspecto podemos considerar o conselho de Green: “Be insatiably curious. If you’re constantly curious, you’ll ask questions. You’ll learn. You’ll come up with great ideas. You’ll notice things. But most important, you’ll be focusing on the client, not yourself. Nothing creates genuine trust better than focusing on the client, not as a means to your ends but as an end in itself.” (Green, 2006). Daqui depreendemos que, para além da cultura geral e do interesse multidisciplinar, é importante arrecadar também o máximo de conhecimento sobre os clientes e os seus negócios. Conhecer a marca tão bem quanto o próprio cliente, conhecer o mercado, o sector, o consumidor, é fulcral para poder definir os problemas que são colocados às agências e saber encontrar soluções que se adequem estrategicamente ao contexto empresarial do cliente.

Num mercado que exige inovação e diferenciação, como o da publicidade, é portanto importante estar a par do que se passa e tentar acompanhar a evolução dos mercados, dos clientes, dos consumidores e da concorrência, para conseguir estar sempre um passo à frente, na vanguarda. Sendo que cada agência tem múltiplos clientes, e claro, cada *account* tem invariavelmente um grupo considerável que normalmente inclui empresas de sectores completamente diferentes, esta corrida pela informação pode ser bastante complexa, especialmente numa era em que a informação se transforma constantemente e as mais recentes inovações rapidamente se tornam ultrapassadas: “Quando, num mesmo país, numa mesma altura, coexistem as eras do produto, da imagem e do posicionamento, às vezes, saltar de uma reunião para a outra é como que viajar na máquina do tempo. E para isso é preciso agilidade e capacidade de adaptação. Outra qualidade requerida é a paciência” (Gomes, 2003:50)

A capacidade de comunicação, saber escrever e falar – seja pessoalmente, em reuniões, ou ao telefone ou em apresentações – saber o que dizer e como dizê-lo, e saber quando falar e

quando ouvir, é provavelmente a qualidade mais básica e intuitiva que se pode associar ao *account*, pois é a base do seu trabalho. Faça este o que fizer, sem saber comunicar, simplesmente não consegue cumprir nenhum dos seus objectivos profissionais. Como já vimos, o trabalho em publicidade assenta na colaboração, no trabalho de equipa e na gestão de relações e sem comunicação eficaz, o cumprimento desta tarefa é impossível.

“There is one other skill [besides communication] that separates good account people from great account people: the ability to generate ideas” (Solomon, 2008:172). As ideias são a matéria prima da publicidade e a capacidade de ter ou potenciar ideias que resolvam problemas e capitalizem oportunidades é uma mais-valia para além das capacidades de gestão, organização e comunicação que pode fazer a diferença, especialmente quando o contexto é o do mercado publicitário.

Para finalizar, duas qualidades que julgo serem as mais importantes, e que constam também das conclusões de Solomon (2008:169-174) acerca do bom *account*, são a integridade e o bom-senso. Na minha opinião, estas qualidades destacam-se pelo facto de não poderem ser aprendidas ou estudadas, dependem de personalidades bem formadas e de instinto. E num trabalho que vive de gestão de relações e de equilíbrios entre egos e expectativas, ter bom-senso e ser racional na abordagem pode ajudar a relativizar problemas e a encontrar soluções justas e equilibradas para todas as partes e a integridade ajuda a que haja um sentido de responsabilidade sobre a necessidade de fazer isso mesmo. Sendo que, apesar de tudo, estamos a falar de uma profissão subjectiva que lida acima de tudo com pessoas, podem existir mil regras e directrizes sobre o que é bom e mau fazer, e com certeza haverão pontos de discórdia acerca das mesmas, portanto concluo este capítulo com o seguinte pensamento:

“No rule can accommodate every situation, and no list of rules is exhaustive. In the end, the only rule you can rely on is this: Judgment rules.” (Solomon, 2008:90)

V. Considerações Metodológicas

Um caso de sucesso

Nesta fase do relatório, depois de uma revisão bibliográfica relativa ao aprofundamento da questão de partida referida no capítulo III, penso que seria útil acrescentar um desenvolvimento de carácter exploratório, para além da minha observação pessoal resultante do estágio curricular. Para isso, concluí que uma pesquisa de carácter exploratório com base num conjunto de entrevistas e uma breve reflexão das mesmas poderia enriquecer o estudo feito até agora. As entrevistas foram redigidas e pensadas no seguimento da pergunta de partida e de questões que surgiram com o desenvolvimento do enquadramento teórico, procurando analisar o papel do *account* ao longo de um processo criativo e sua eficácia.

A decisão acerca de qual o caso que deveria ser explorado recaiu sobre a campanha de lançamento do MEO, que apresentarei sumariamente de seguida. Sempre com uma problematização da acção do papel do *account* em vista vou procurar recolher e analisar as perspectivas dos diferentes intervenientes. Neste caso, vou entrevistar o responsável da conta que fez a gestão do processo, Tomás Froes; a dupla criativa que está por trás da campanha, Pedro Lima (*copywriter*) e Ivo Purvis (director de arte); e por fim, Andreia Tibério Santos, da Direcção de Marketing Residencial da PT Comunicações, uma das responsáveis pelo acompanhamento e aprovação da campanha do lado do cliente.

MEOS Comandantes

Em Abril de 2008, num clima empresarial do sector da televisão por cabo muito particular, foi lançada uma nova marca, a MEO. Nesta altura, tinha acabado de dar-se a cisão entre a PT e a PT Multimédia, que detinha à data a marca TV Cabo, que se transformou na Zon. Em resposta, surge a MEO, para ocupar na PT o lugar previamente ocupado pela TV Cabo, gerando-se um clima de alta concorrência entre duas marcas acabadas de nascer, num sector em crescimento, altamente competitivo. Assim, os objectivos definidos para a Partners, a agência seleccionada para trabalhar o lançamento da nova marca, eram fazer um lançamento massivo a nível nacional de grande projecção, atingir um alto nível de notoriedade rapidamente

para conseguir fazer face ao operador de televisão dominante e usar a marca MEO como alavanca de recuperação e conquista de novos clientes para o grupo PT. Em números, a meta estabelecida era conquistar 100 000 clientes até ao final de 2008. Para descrever a estratégia divisada pela agência, vou socorrer-me de um documento interno da empresa, o *case book* onde é a mesma é descrita (ver Anexo 3):

“Para atingir os objectivos foi definida uma estratégia de marketing que tinha serviço de televisão como principal eixo de suporte ao lançamento da marca MEO. Usando a marca MEO como “drive” de inovação e de vendas da PT, e a marca PT como selo de qualidade, tecnologia e credibilidade. As inovadoras funcionalidades do serviço de TV MEO funcionam como factor de diferenciação face a toda a concorrência existente (Gravação, Pause TV, Videoclube e Alta definição). No plano da comunicação definimos uma estratégia com dois eixos:

A CONTINUIDADE – Que compreendia a utilização da imagem dos gatos fedorento como veículo de comunicação da marca meo no seguimento das campanhas PT do último ano e meio.

A INOVAÇÃO – A criação de uma nova linha de comunicação, uma nova assinatura, um novo tom e um novo estilo que criassem uma nova comunicação para a marca meo.”

O plano de comunicação foi executado em três fases: uma primeira fase de teaser, em que seria feito um “comunicado à nação” pelos Gato Fedorento em que é anunciada “A TV do futuro” e a marca: “MEO, o comando é meu”; uma fase em que se comunicaram as características e conteúdos do serviço MEO; e por último, uma fase em que a comunicação se dedica a explorar características específicas e inovadores face à concorrência (Gravação, Pausa, VideoClube, Alta Definição). Ao longo da campanha foram usados vários meios – TV (de uma forma histórica na publicidade portuguesa, sendo transmitido o filme nos três generalistas simultaneamente), SMS, acções de rua (na fase teaser), internet e imprensa. Os resultados foram muito acima do esperado e o registo dos mesmos está também para consulta no case book da Partners (ver Anexo 3), que menciona que a marca MEO passa a ser a mais recordada no sector, com os maiores valores de sempre em recordação espontânea e comprovada; 40% das receitas MEO são provenientes de novos clientes PT; e foi atingido o objectivo de vendas de 100 000 clientes em apenas 3 meses em vez dos 9 definidos.

As entrevistas

As entrevistas conduzidas nesta curta pesquisa exploratória tiveram como objectivo entender como arrancou o processo criativo da campanha de lançamento do MEO, como os criativos chegaram ao conceito e quais os resultados obtidos, tanto a nível criativo como ao nível de resultados de vendas e de satisfação do cliente (ver transcrições nos Anexos 4, 5 e 6). Transversalmente, incluí também questões pontuais de carácter mais geral e hipotético para tentar entender quais as visões dos entrevistados relativamente ao tema do papel do *account* e das relações inerentes à criação publicitária.

No âmbito da campanha, em conversa com Tomás Froes, Director de Planeamento Estratégico e Contas da Partners, este começou também por estabelecer o sucesso da mesma, referindo as suas conquistas tanto a nível criativo como comercial:

“Tivemos um prémio Eficácia, tivemos vários prémios de criatividade no Clube de Criativos, conseguimos em 6 meses tornar o MEO na marca com maior notoriedade em Portugal, à frente da Coca-Cola, da Vodafone, da TMN, do Continente, marcas que tinham e têm mais do triplo do investimento da marca MEO. E para além disso conseguimos um lançamento em que, em 6 meses, atingimos os objectivos de vendas que estavam previstos para quase um ano”. Neste ponto, todos concordam, tanto o *account*, como os criativos e o cliente, referem sem hesitação o sucesso da campanha a vários níveis. Andreia Santos, da PT Comunicações, afirma que “a ideia da agência foi muito bem recebida, ia de encontro aquilo que queríamos, era uma coisa diferente que achamos que ia ter muito impacto e que no fim teve óptimos resultados”.

Ao falar da criação da campanha dentro da agência, podemos ver que esta se materializou da união de duas ideias. Por um lado, surgiu o conceito base, extraído da diferenciação do produto e da “*reason why*”, que se traduziu na assinatura “MEO, o comando é meu”, por outro lado a intenção de usar o grupo de comediantes Gato Fedorento como interlocutores da marca e como iria ser feita essa integração. Esta intenção foi estabelecida antes do *briefing* criativo, fazia parte da estratégia delineada por Tomás Froes e pelo *planner* da agência que trabalhou na campanha, João Pereira. Como refere o primeiro: “vínhamos de um histórico de um ano e meio, quase dois anos, de Gatos Fedorentos na PT, a comunicar a rede fixa, e as campanhas eram muito inspiradas em *sketches* deles, que nós trabalhávamos

publicitariamente na comunicação da rede fixa. Quando foi lançado o MEO, a PT questionou a decisão de manter ou não os Gatos, portanto, não estava definido que iriam ser usados na campanha de lançamento do MEO, porque o MEO era um produto completamente diferente e inovador daquilo que a PT oferecia. (...) Tínhamos que decidir o que íamos fazer em termos criativos. E a primeira coisa que nós fizemos e que foi proposto [à PT] era, vamos usar os Gatos mas vamos criar uma “nova espécie” de Gatos”. Assim, este requisito foi passado aos criativos no *briefing*, como explica Ivo Purvis: “Havia já uma linguagem de Gatos que estava a ser utilizada na PT e eles queriam lançar o MEO com Gatos, mas não queriam lançar os Gatos da mesma forma como eram utilizados na PT, foi-nos pedida outra abordagem, não ser só pegar nos sketches e fazer anúncios, mas sim criar um conceito novo para Gatos de modo a associá-los ao produto MEO”.

O que foi pedido também aos criativos era um conceito abrangente para que se pudessem fazer filmes de divulgação da marca e também filmes específicos a comunicar as características do produto. Do *briefing* veio o *insight* que levou a esse conceito que iria passar a ser a assinatura da marca. “O *briefing* tinha um bom *insight* sobre o produto, tu com o comando do MEO, efectivamente fazes tudo, não precisas de te levantar do sofá, compras, trocas, gravas canais, acedes a todos os conteúdos e serviços, sem ter que ir à loja ou telefonar, portanto, o comando dá-te mesmo o poder e por isso pegamos por aí e introduzimos isso no conceito que se traduziu na assinatura ‘MEO, o comando é meu’”, afirma Pedro Lima, o *copywriter* da dupla criativa.

Outras das características do serviço apontadas no *brief* eram *features* inovadoras que simplesmente não existiam nos serviços de televisão da altura – gravação, pausa, videoclube, alta definição. Froes afirma: “Nasceu o conceito da televisão do futuro, vindo de um trabalho estratégico e de contacto com o cliente, que foi depois passado aos criativos em termos de *briefing* e se declinou para o conceito criativo”.

Daí o conceito futurista que acabou por ser o meio de reinvenção dos Gato Fedorento. Tanto o Tomás como a dupla criativa explicaram como os Gatos se transformaram nos MEOS Comandantes, que como tem à sua disposição um serviço futurista que controlam como querem, “vivem no presente como se estivessem no futuro, portanto, modificam as casas deles de forma arcaica para parecer futurista, mas é só “fachada”. O que realmente era futurista era a máquina que eles tinham que realmente lhes dava essa sensação de comando futurista”, afirma

Purvis. O Pedro acrescenta: “Isso era uma coisa que era importante ter, conseguires ver que aquilo era uma coisa muito futurista mas facilmente perceberes que qualquer um de nós pode ter o serviço em casa e desse modo fazer parte do futuro”.

Do trabalho dos criativos surgiu o Comunicado, um filme *teaser* que apresentava os novos Gatos como MEOS Comandantes, transmitido nos três canais generalistas simultaneamente em horário nobre, e quatro filmes que comunicavam *features* do serviço: Videoclube, Alta Definição, Pausa e Gravação. Posteriormente, já no processo de produção, do debate com o cliente e com a produtora, surgiram mais dois filmes, como refere Andreia Santos: “O pós-comunicado não estava incluído, veio *a posteriori*, tal como o filme do Darwin, que surgiu depois (...) no debate durante a PPM [*pre-production meeting*]. Os filmes juntaram-se ao que foi proposto inicialmente, os filmes de cada uma das features e o comunicado, e enriqueceram muito a campanha”. Deste modo surgiu uma campanha com 6 filmes de televisão, um deles que fez história ao obter 81% de share televisivo, gerada por um trabalho contínuo de colaboração, como corrobora Andreia Santos: “Houve um grande envolvimento com inputs, ideias, muita colaboração, um trabalho conjunto, sem dúvida”.

Através destas entrevistas pude explorar um processo complexo que começou com uma estratégia feita em colaboração de uma equipa de *account* e *planning* com o cliente de onde surgiram três pontos de partida essenciais para o processo criativo:

- *O que é o produto?* É a televisão do futuro, com *features* inovadoras que mudam a forma de ver TV.

- *Qual é o insight, o “reason why” do produto?* Controlo. Com o objecto do comando é possível explorar todas as funcionalidades do serviço.

- *Qual a estratégia de comunicação a usar?* Uma estratégia de continuidade e disrupção ao mesmo tempo. Usando os Gatos que já existiam na comunicação da PT, a comunicação estabelece uma ligação com a empresa que dá credibilidade à nova marca, mas reinventa-os como interlocutores do MEO, com uma nova abordagem.

A partir destes pontos de partida do *briefing*, a dupla cria um conceito criativo abrangente e flexível, capaz de acompanhar a evolução da marca ao longo do tempo, apelando a um demográfico muito alargado. É apresentado o plano de comunicação, que é transformado

também pelos *inputs* do cliente e pela colaboração e debate entre as partes, formando-se uma campanha rica e diversificada que resulta num lançamento massivo com resultados óptimos, em clientes satisfeitos e numa agência orgulhosa.

Para aprofundar a minha exploração deste processo e das opiniões profissionais dos envolvidos relativamente ao tema em estudo, coloquei também questões de âmbito hipotético e teórico acerca do papel do *account* e da gestão do processo. Na opinião de Tomás Froes, o papel do *account* é decisivo para o sucesso de um processo criativo: “É decisivo, por duas razões. Primeiro porque o *account* tem que conseguir identificar e perceber exactamente os problemas que um cliente quer ver resolvidos ou as oportunidades que quer aproveitar em cada campanha. Em segundo lugar, porque pode partir dele, pelo estudo e pesquisa que deve fazer, um primeiro caminho estratégico para os criativos poderem trabalhar, a nível de ideias”. Para o cliente também é importante sentir que o contacto conhece a sua empresa de modo a poder dar *inputs* informados e úteis para o processo criativo. “Eu acho que um *account* tem um papel crucial que é a ligação entre o cliente e a agência na parte toda criativa. Um bom *account*, a meu ver, além de responder às solicitações que o cliente faz, tem também que saber propor em alguma medida, de acordo com o histórico e com aquilo que já conhece da empresa. É muito importante propor ideias inovadoras e propor sugestões que vão enriquecer no fundo, toda a comunicação que é feita de serviços e produtos da empresa.”

Nestas opiniões estão condensadas algumas ideias exploradas no enquadramento teórico, como a necessidade de conhecer o cliente e cristalizar o seu problema de forma concreta e a importância do conhecimento do processo criativo e de saber reconhecer o que precisam os criativos para ter uma ideia. Este segundo ponto é corroborado pela opinião do Ivo: “o pior que um *account* pode fazer é não se envolver no processo criativo. Olhar para o seu trabalho apenas como um ponto de ligação. Acho que o *account* deve olhar para o processo criativo, entendê-lo, percebê-lo, valorizá-lo para poder transmitir isso ao cliente, tendo critério, para poder argumentar e defender o trabalho. Se apenas lhe passar o trabalho sem envolvimento, o cliente vai-lhe por questões e argumentos que vai ter dificuldade em rebater, vai ter que esperar, voltar à agência, para falar com o criativo. (...) O *account* tem que vibrar com a coisa, olhar para a criatividade e dizer ‘isto também é meu, isto não é só da agência, isto também é meu’”. Na sua opinião acerca do que precisa um criativo para fazer o seu trabalho, Pedro Lima inclui também a noção de envolvimento: “o *account* quando escreve o *briefing*,

sozinho ou juntamente com o *planner*, conseguir reduzir ao essencial a informação sobre o produto dirigida aos criativos, é o mais importante. Basicamente há que saber separar o trigo do joio, e também não é deixar o *briefing* e dizer ‘agoram leiam e depois falamos’. Ele deve estudar e quando chega à nossa mesa para nos passar o trabalho já vem com parte do trabalho feito e transmite-nos as conclusões a que chegou”.

Do lado do cliente há também uma noção de que nem toda a informação que é dada ao *account* é transmitida: “há também um papel muito importante que é fazer a triagem e a “adaptação” daquilo que o criativo faz na agência, para nós, o cliente. O *account* tem que filtrar muita informação, mesmo de nós para agência, saber passar a informação que é relevante para o criativo. Às vezes nós passamos informação a mais, e esse papel de traduzir da melhor maneira para o criativo é crucial, tal como quando traduz para nós aquilo que o trabalho desenvolvido pelo criativo. E quando não está bem não passa e quando está bem passa, com confiança e com critério criativo relativamente a tudo o que é proposto pela a agência”. A questão do critério criativo está também presente na opinião do Tomás: “O *account* tem que poder olhar para uma ideia e perceber se cumpre ou responde aquilo que foi pedido pelo cliente para determinado produto, serviço ou campanha. (..) Não é um processo, uma função, fácil de gerir. Mas acho que com um *account* que tenha um conhecimento daquilo que está a falar, que pesquise e que tenha bom senso e critério criativo, consegue executar esta função na perfeição porque consegue conciliar as partes quando elas não estão de acordo, o que nem sempre acontece”

Outra noção que foi muito reforçada ao longo deste estudo, a de que o processo publicitário é, antes de mais, um trabalho de equipa é também contemplada pelo mesmo: “Obviamente que, por exemplo, este projecto do MEO é um projecto de tal forma abrangente, e não é um *account* que resolve isso tudo. Um *account* faz sempre parte de uma equipa, que contribui e acrescenta valor, tirando dúvidas, resolvendo problemas num processo de posicionamento de marca, etc.”

Portanto, ao longo deste conjunto de entrevistas deparei-me com uma série de conceitos já explorados na revisão bibliográfica, pelo que as mesmas aprofundam e trazem para o plano prático a questão acerca do que é a gestão de relações e o que implica gerir a ligação entre agência e cliente. Os criativos falam da necessidade de envolvimento no processo e da importância que tem o *account* conhecer bem a marca e o produto a trabalhar para que possa

dar pontos de partida válidos para a criação. O cliente deixa claro que está ciente que a informação é filtrada e o bom senso aliado ao conhecimento do histórico da empresa cliente é crucial para essa função. Dá também muito ênfase à colaboração e a sentir-se ouvido e integrado no processo, nomeadamente a nível de decisões estratégicas. O *account*, fala de tudo. De conhecer a marca, de apoiar os criativos, de pesquisar e estudar e saber apresentar e defender um trabalho que é resultado de um esforço de uma equipa em que ninguém é dispensável.

Para terminar, coloquei ao Tomás uma pergunta semelhante à questão de partida deste estudo – a acção do *account* e a gestão que este faz dos criativos e do cliente tem influência no resultado final do trabalho? A sua resposta foi elucidativa e completa, abrangendo diferentes vertentes e nuances do trabalho do profissional de gestão de contas:

“Um bom *account* e um mau *account* têm, imediatamente, reflexo nas campanhas, primeiro porque é preciso saber explicar ao cliente porque é que aquela ideia criativa resolve ou potencia a mensagem que é preciso passar e como é que comercialmente as mensagens podem entrar nesta ideia criativa. Do lado da agência também, fazer perceber ou ajudar a perceber ao criativo que aquela ideia pode ou não ser, deve ou não ser mais potenciada em função daquilo que o cliente tem para dizer. E portanto, o *account* é uma espécie de distribuidor de jogo de um lado e de outro, supervisionando de alguma forma o processo e assegurando-se que criativamente a mensagem tem força mas que comercialmente essa mensagem é passada e transmitida através da ideia”

Reflectindo acerca desta opinião, conjugada com as respostas que já vimos anteriormente, é fácil perceber que há muitas nuances e variáveis e que o *account* tem que gerir vários processos dentro de um só. Há que ter em atenção as necessidades do cliente, conhecê-lo bem e estabelecer uma relação sólida. Assim, será mais fluído o processo de entender quais os seus problemas e de ver quais as oportunidades que podem surgir – situações que irão ser posteriormente trabalhadas pela agência. A partir daí há que ser feito um trabalho de reflexão e de debate que pode incluir o departamento de planeamento, criativos e até clientes, até ser delineada uma estratégia que será depois passada ao criativo que irá cristalizá-la num conceito ou campanha. Depois da criação, o *account* deve saber apresentar e defender o trabalho da agência, sabendo expô-lo e apresentá-lo enquanto solução para o cliente, e para isso é essencial que tenha havido um envolvimento e acompanhamento profundo do processo de criação. Para

que o produto final cumpra os objectivos a que se propõe, é essencial que não tenha havido falhas nos processos anteriormente descritos, em que o account participa continuamente e tem um papel activo. Se algures ao longo do caminho, o problema é mal percebido, a informação é distorcida ou insuficiente, os intervenientes não acompanham e não entendem o que a equipa está a desenvolver ou, por fim, não conseguem apresentar ao cliente essa criatividade convenientemente, a eficácia do produto final do trabalho da agência vai ser afectada negativamente.

VI. Considerações finais

Depois de concluída esta reflexão acerca do papel do *account* com o objectivo de tentar obter uma resposta para a questão de partida colocada inicialmente, julgo poder chegar a algumas conclusões. No entanto e antes de mais, considero importante fazer uma ressalva acerca do teor e da profundidade deste trabalho. Este constitui apenas uma reflexão acerca de questões complexas com ramificações mais profundas do que as que foram abordadas. Sendo que a própria natureza do assunto tem um cariz algo subjectivo, situando-se no âmbito das ciências sociais, a obtenção de conclusões já é por si uma tarefa difícil. Tendo isto em conta, este tipo de relatório, baseado principalmente em reflexões e observações empíricas e numa revisão bibliográfica sumária, pode ser considerado mais como a abertura de uma questão ao invés de um estudo conclusivo.

Partindo deste princípio, uma das conclusões que consigo retirar deste estudo é a pertinência da questão colocada e das ramificações que esta pode ter. A questão do papel do Departamento de Contacto numa agência publicitária e, num plano mais abrangente, da influência da gestão de relações no contexto publicitário é um ângulo rico e, pelo que depreendo da pesquisa que fiz, ainda pouco desenvolvido. No entanto, como já referi na introdução deste relatório, é um tema basilar, pois no contexto empresarial em causa as relações são a base do negócio. A relação de uma empresa com o seu cliente é sempre fulcral para o sucesso da mesma, seja qual for o ramo, mas no caso das agências de publicidade é uma relação cada vez mais complexa que gera altas expectativas e em que é investido muito tempo e dinheiro. Os clientes são também cada vez mais envolvidos nos processos, sendo que na era da informação e das novas tecnologias, as pessoas e empresas são cada vez mais informadas e multifacetadas, tendo um maior critério criativo o que faz com que acompanhem mais de perto os processos criativos das agências. Esta, por exemplo, é uma das ramificações que a questão implica que poderia beneficiar de um desenvolvimento futuro, isto é, a medida em que as expectativas e exigências por parte dos clientes evoluem com a transformação dos meios de comunicação, das novas tecnologias, da era da informação.

Por outro lado, temos a gestão de relações internas das agências, que é essencial porque, como pude depreender da reflexão feita, o produto da mesma – a criatividade que é vendida ao cliente – é resultado dessas mesmas relações. Portanto, os relacionamentos entre as

peessoas da agências e entre os vários departamentos, a colaboração e o trabalho de equipa, são o recurso principal para a criação publicitária. Ninguém constrói uma campanha sozinho. São precisas várias pessoas para se construir um processo criativo eficaz, em que cada uma delas tem o seu papel, mas este não é estanque. O envolvimento entre as partes, o interesse no trabalho do próximo enquanto base do seu próprio trabalho, são conceitos essenciais para o sucesso de uma agência. Apenas quando todos os intervenientes fazem o seu papel e trabalham em conjunto tendo em vista a solução para um problema do cliente e, claro, o consumidor final, é que um trabalho pode ser realmente bem-sucedido.

Assim, estabelecida a importância da eficaz gestão de relações e considerando o seu carácter dual no caso do contexto publicitário – relações externas com o cliente e internas na agência – procedemos a um aprofundamento do papel do *account*, que é um dos principais responsáveis por essa mesma gestão. Antes de mais, digo um dos principais porque mesmo sendo ele o ponto de ligação entre a agência e o cliente, é da responsabilidade de todos os intervenientes uma boa gestão de relações. Como já referi neste estudo, todos os intervenientes podem errar e ter atitudes contra-producentes e conflituosas que podem, em última instância, levar a maus resultados. Como é óbvio, tanto para clientes, como criativos, como profissionais de todos os departamentos da agência, é fulcral ter presente a importância do bom profissionalismo nas relações profissionais. No entanto, no que toca ao Departamento de Contacto, este tem um papel específico assente em grande parte na gestão das mesmas. Deste modo, há uma responsabilidade acrescida de valorizar as pessoas com quem se trabalha e saber, de algum modo, gerir os processos de modo a retirar o melhor das partes. Para isso há que, do lado do cliente, estabelecer uma relação de confiança e transparência, em que o cliente se sente ouvido e envolvido no processo e sente que por trás do *account* está uma organização eficaz e capaz de dar soluções eficazes para os seus problemas e gerar oportunidades que lhe tragam benefício. Do lado da agência, é importante acima de tudo a colaboração e envolvimento. O trabalho deve ser de alguma forma “apropriado” por todos os intervenientes, mas ao mesmo tempo nunca ser tomado por uma questão de crédito ou orgulho pessoal, sendo que a agência cria conjuntamente uma comunicação dirigida ao consumidor final de modo a resolver um problema de um cliente. Para isso é preciso gerir também expectativas e egos, gerir pessoas e contributos, para que cada parte cumpra o seu papel de modo a que vai dar seguimento ao processo tenha uma base de trabalho sólida. Isto é, *account* precisa de ter um trabalho criativo

de qualidade para poder apresentá-lo convenientemente ao cliente e responder à solicitação inicial, mas para que o trabalho seja de qualidade, os criativos também precisam que o *briefing* que lhes foi passado tivesse sido bem redigido e pensado. Para isso, já o trabalho do *planner* e do *account* foi importante, pois é a base com que os criativos vão trabalhar. Entretanto, o departamento de meios ou de produção tem que colaborar para que se consigam concretizar a estratégia do *account* e do *planner* e as ideias dos criativos, tal como o design ou a arte-final tem que executar e aperfeiçoar essas mesmas ideias para completar o trabalho. Portanto, numa agência de publicidade a acção de cada profissional vai sempre ter uma influência importante no trabalho do próximo. Daí a importância da comunicação interna, da gestão de equipas, da eficaz resolução de conflitos, temas que poderiam também beneficiar de um aprofundamento teórico no sentido de entender melhor os processos de uma eficaz gestão de relações.

A elaboração deste trabalho teve também como consequência uma reflexão pessoal acerca das aplicações dos valores e conceitos estudados à MSTF Partners e mesmo à minha experiência profissional na agência. Como já referi, depois do estágio curricular continuei na agência, sendo que já tenho à data, um ano de trabalho de Contacto. Com o tempo o trabalho executivo evoluiu para ter clientes próprios, e ter que também eu que gerir relações cada vez mais profundas. Uma das “pastas” que me foi atribuída foi ficar responsável pelos clientes *pro bono* da agência. Portanto, marcas, empresas e eventos, normalmente com uma forte componente de responsabilidade social, a que a agência se associava, trabalhando a comunicação sem fins lucrativos. Nomeadamente, destaco três clientes: Earth Water (uma água cujos lucros revertem a 100% para o World Food Programme das Nações Unidas); Green Fest (um evento de grande dimensão, aberto ao público geral que promove a sustentabilidade através das vertentes informativa e lúdica com várias actividades); e Green Project Awards (um concurso nacional de sustentabilidade para empresas).

Paralelamente a estes, trabalhei em diferentes alturas contas como a EDP, a Plural, TMN, Garnier Ambre Solaire e, mais recentemente e a título permanente, o MEO. Trabalhar com clientes como estes, grandes empresas com grandes investimentos e visibilidade, e com clientes *pro bono* que trabalham à base de apoios e têm que, com recursos mínimos obter o máximo de visibilidade para aumentar notoriedade, proporcionou um contraste muito útil. Esse contraste ajudou-me a ver as diferenças que os clientes podem ter e que o *account* se vê obrigado a ajustar os seus métodos e modos de acção consoante o seu cliente. É preciso conhecê-lo,

entender os seus problemas e ver as vantagens e oportunidades para saber como lidar com os problemas, que variam sempre. Não há dois clientes iguais, por isso é importante haver um entendimento e uma gestão da relação adaptada e flexível.

Internamente, passa-se o mesmo. A capacidade de adaptação e a flexibilidade nas relações são, de facto, importantes para que os processos corram da melhor maneira. Conhecer as pessoas com quem se trabalha e saber quais os seus métodos de trabalho pode fazer a diferença no decorrer de um processo. A falta de hierarquias e modelos pré-definidos de trabalho característica da Partners, faz com que as relações e processos sejam extremamente flexíveis e bastante rápidos. O instinto e o bom senso são qualidades a ser desenvolvidas pois quando não há uma minuta ou modelo definido, é essencial saber decidir o que fazer. É também crucial saber reconhecer quando se houve um erro ou quando é necessário pedir ajuda, pois se o engano for empurrado para debaixo do tapete, o mais provável é que ninguém o veja até ter consequências.

Assim, numa agência como a Partners, cada profissional acarreta uma grande responsabilidade pelo seu trabalho, incluindo os estagiários. O trabalho é, obviamente, um trabalho de equipa, mas não está lá ninguém para se assegurar que o próximo vai fazer a sua parte correctamente. No entanto, se não o fizer, o processo sai prejudicado. Por vezes, este sistema traz como consequência negativa uma certa desorganização e em certos casos, até falhas de comunicação. Estes problemas existem e são inerentes à falta de métodos standardizados, por isso a adaptação às pessoas e à estrutura, a atenção ao pormenor e a capacidade de apresentar soluções rapidamente são características extremamente valiosas para o trabalho que tive que desenvolver e que tentei sempre ter presentes. Dentro da Partners, sempre me foi dada uma grande autonomia, mas esta foi também, desde o início, sempre proporcional ao sentido de responsabilidade.

Bibliografia

Livros

- ATHAYDE, E. (1996) *A publicidade segundo o meu tio Olavo*, S/L: Diário Económico
- FERRARI, F. (1990) *Planejamento e Atendimento: a Arte do Guerreiro*, São Paulo: Edições Loyola
- GOMES, A. S. (2003) *Publicidade sem Espinhas – 40 Anos de Histórias*, Lisboa: Oficina do Livro
- JOANNIS, H. (1998) *O Processo de Criação Publicitária*, S/L: Edições Cetop
- ROBERTSON, C. (1997) 'Creative Briefs and Briefings' in Alan Cooper (ed.) (1997) *How to Plan Advertising*, London: South-Western, pp. 48-63.
- SANT'ANNA, A. (2000) *Propaganda: Teoria, Técnica, Prática*, 7ª Ed. São Paulo: Pioneira
- SHELBOURNE, J. & BASKIN, M. (1997) 'The Requirements for Creativity: a Creative Director's Perspective' in Alan Cooper (ed.) (1997) *How to Plan Advertising*, London: South-Western, pp. 64-80.
- SOLOMON, R. (2008) *The Art of Client Service*, New York: Kaplan Publishing

Artigos on-line

- DOWER, T. *The Holy Grail: Becoming a Trusted Advisor*,
[\[http://www.editorgroup.com/images/PSF%20Journal/PSF%20Journal%20Issue%20%20Trusted%20Advisor%20Feature.pdf\]](http://www.editorgroup.com/images/PSF%20Journal/PSF%20Journal%20Issue%20%20Trusted%20Advisor%20Feature.pdf), acedido em 10/10/2009]
- GOLDBERG, K. (2009) *Desperatly Seeking Hybrids*,
[\[http://www.adweek.com/aw/content_display/community/columns/other-columns/e3i7ee3d207fbb1fda3de40c601d0f31298\]](http://www.adweek.com/aw/content_display/community/columns/other-columns/e3i7ee3d207fbb1fda3de40c601d0f31298), acedido em 12/10/2009]

- GREEN, C. H. (2006) *Create Trust, Gain a Client*,
[http://trustedadvisor.com/public/File/pdf/create_trust.pdf, acedido em 10/10/2009]
- GREEN, C. H. (2009) *Don't Treat Clients Like Competitors! The Four Principles Of Trust-Based Selling*, [<http://trustedadvisor.com/cgreen.articles/26/Don%E2%80%99t-Treat-Clients-Like-Competitors-The-Four-Principles-Of-Trust-Based-Selling>, acedido em 10/10/2009]
- HAYTKO, D. (2004) *Firm-to-Firm and Interpersonal Relationships: Perspectives from Advertising Agency Account Managers*,
[<http://jam.sagepub.com/cgi/content/abstract/32/3/312>, acedido em 13/10/2009]
- HENRY, S. (1997) *How to write a great brief*,
[<http://www.warc.com/ArticleCenter/Default.asp?CType=A&AID=WORDSEARCH4927&Tab=A>, acedido em 14/10/2009]
- TEKLEAB, A., QUIGLEY, R. & TESLUK, P. (2009) *A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness*
[<http://gom.sagepub.com/cgi/content/abstract/34/2/170>, acedido em 13/10/2009]

Sites e Blogues consultados

- AdWeek, [<http://www.adweek.com/aw/index.jsp>]
- Advertising Age, [<http://adage.com/>]
- Meios & Publicidade, [<http://www.meiosepublicidade.pt/>]
- Fazendo Atendimento Publicitário, [<http://atendimentopublicitario.blogspot.com/>]
- Russel Davies, [<http://russelldavies.typepad.com/>]
- Sage, [<http://www.sagepub.com/home.nav>]
- Slideshare, [<http://www.slideshare.net/>]
- The Trusted Advisor, [<http://trustedadvisor.com/>]

Anexos

Anexo 1

Apresentação Leo Burnett sobre o *briefing*



Creative Briefs and Briefing

Black Pencil Academy,
Toronto



LEO BURNETT COMPANY



1. What is a Brief?



LEO BURNETT COMPANY

What is a Brief?

- A creative brief is the most important piece of paper an account team produces
- It is a demonstration of how good you are
- Therefore, it is how a creative team judges/curses you



What is a brief?

- A distillation of everything you have learned
- All the information that must be conveyed by the advertising
- A contract for you, the Creatives and the Client
- A team effort



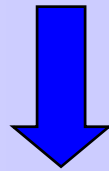
What it isn't ...

- Set in stone
- Sole property of the planner
- A place to copy out the client brief
- A place to show off every fact you know or marketing term you have learned
- Primarily for placating the client
- The same as the strategy or the advertising

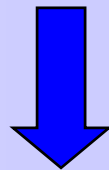


The Advertising Process

Develop the Strategy



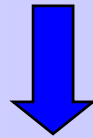
Write the Brief



Write the Ads

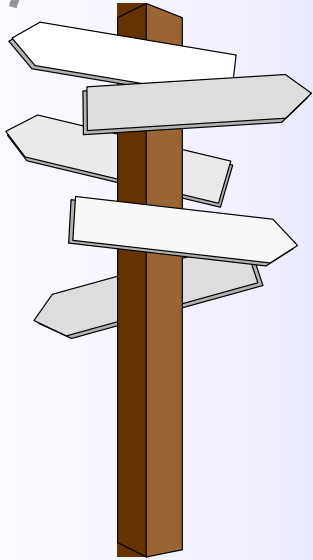
The Advertising Process

- Advertising tries to get the consumer to do something that will benefit the client
- The Strategy is the plan for achieving this goal
 - Who do we want to talk to?
 - What do we want them to do?
 - What can we tell them about the brand so they will do it?

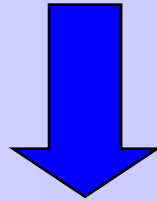


**We develop the Strategy and
the Creatives carry it out**

The Advertising Process



The Brief is their road map



If the directions aren't good, they'll get lost

What Makes a Good Brief?



Direction + Inspiration



LEO BURNETT COMPANY

Direction

- What is the one thing you want the advertising to say?
- If you can't explain it to your friends in one sentence, start again



Inspiration



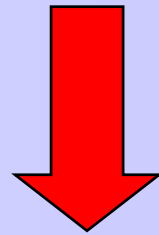
- The most powerful advertising contains insights that truly resonate with the consumer
- One important insight should be at the heart of your brief



LEO BURNETT COMPANY

What makes a good brief?

Direction + Inspiration

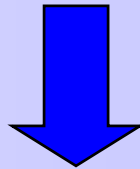


One clear and compelling
thought about the brand

LEO BURNETT COMPANY

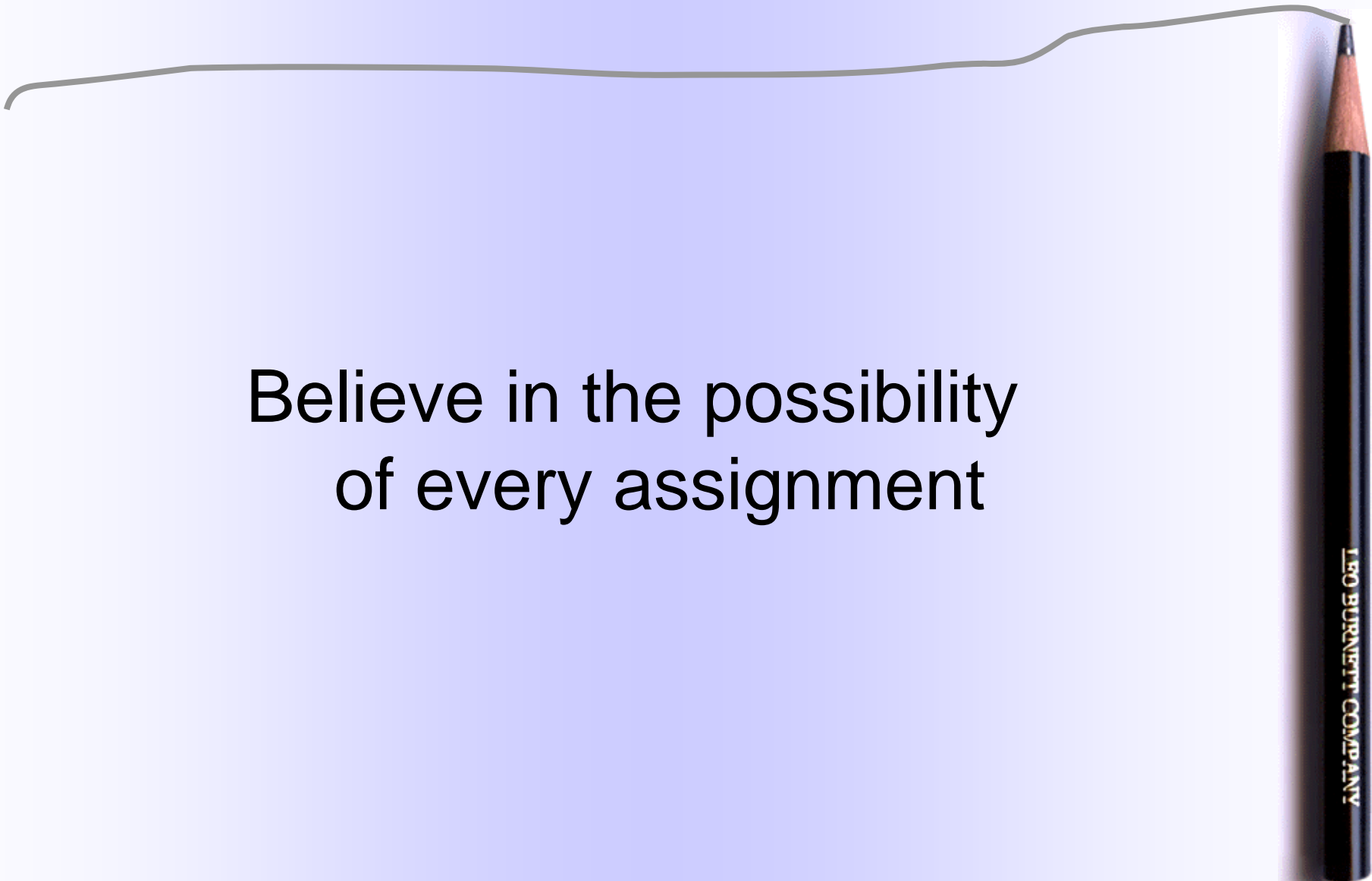
Why Briefs Go Astray

- “I didn’t have time”
- “The Client made me write it this way”
- “There was nothing to say”
- “There were too many things to say”
- “We didn’t have enough information”
- “The Account Team couldn’t agree”



Make No Excuses!





Believe in the possibility
of every assignment



Every new campaign is an
opportunity to reinvent advertising

LEO BURNETT COMPANY

The Goal



“The best briefs are so good you can’t wait for the account team to leave your office so you can get started”

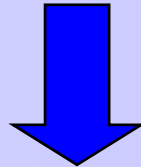
Unidentified Creative



LEO BURNETT COMPANY

Some General Advice

- Get your story straight beforehand
- Take your time
- Keep it focused
- Be concrete, not abstract
- Speak English



Remember the goal is always great advertising!

LEO BURNETT COMPANY

Anexo 2

Templates de *Briefings*

TITLE XXX	THE PRODUCT IS... XXX	THE BRAND IS... XXX	b b h  
<p>WHAT key business challenge does the brand face?</p> <p>XXX</p>			
<p>WHO are we trying to engage and what competes for their attention?</p> <p>XXX</p>	<p>What's the role for communication?</p> <p>XXX</p>	<p>WHERE and WHEN will communication have most power?</p> <p>XXX</p>	
<p>HOW does the category engage creatively and how could we challenge this?</p> <p>XXX</p>			
<p>Practical considerations</p> <ul style="list-style-type: none">•XXX			

POTENTIAL WAYS IN

- TARO BOY AND FRIENDS FIGHT IT OUT IN BLITZ-LAND WITH THE ROBOTS THEY CREATE
 - TARO BOY TELLS THE NEXT ADVENTURE ENTIRELY THROUGH THE SNACK
 - THINK CLAY-MATION
-
- OTHER CONTEXT WE HAVE YET TO EXPLORE :
 - MISSION-TYPE ADVENTURES
 - MAGIC AND WIZARDRY
 - MAD SCIENTIST / LAB-BASED



***“GET – TO – BY”* creative brief**

(BBDO Worldwide)

Get: (Whom / target)

Who: (think / feel / do this)

To: (think / feel / do this)

By telling them: (proposition)

Creative Brief

Influencing attitudes and behaviors

Part one: Determining what is needed (NOT TO BE GIVEN TO CREATIVES -)

Think Media Neutral

- Rate the 7 key marketing drivers
 - Assess the relevance of each marketing driver in the category that is relevant to our client (High-Medium-Low)
 - Assess the current brand performance on the drivers vs. its competitors (High-Medium-Low)

	Category Relevance	Brand Performance
Awareness		
Emotional Bond		
Product News		
Activation		
Loyalty		
Product Experience		
Buzz/Word of Mouth		

Your Conclusions

Based on the analysis of your brand's performance, what conclusions can you draw for your brand and what key drivers have to be activated in the best interest of the brand?
That exercise should help you define what is needed.

.....

.....

.....

.....

.....



Creative Brief

Influencing attitudes and behaviors

Part two: What is needed from the creative department (This is the part that goes to the creative department)

Date: Job No:.....
Client: Brand:.....
Client Service:.....
Media Budget: Production Budget:

What is needed?

Based on your initial conclusions (Part I) and your discussions with your client, list the deliverables needed.

.....
.....
.....

Background: What is the challenge for the brand?

Explain in your own words what is the brand's challenge based on the client's brief, your knowledge of the brand and your analysis of the market.

.....
.....
.....
.....
.....

Based on the challenge, what is the opportunity for your brand?

The opportunity is a strategic opportunity that has to be expressed via a strategic goal but also via the use of the most appropriate communication channels (PR, Advertising, internet, etc...) that are to be extracted from your initial marketing drive analysis.

.....

.....

.....

.....

.....

The Strategic Path

- I want to take my brand from Current perceived position

.....

.....

- To that position Future perceived position

.....

.....

Brand Personality

To be described in 3 to 5 words and/or one picture.

.....

.....

OPTIONAL: New brand personality

To match future position if and ONLY if needed to help achieve future position. To be described in 3 to 5 words and/or one picture (most of the time the brand personality does not change).

.....

.....

Who are we talking to?

(GET) Describe the target but also add relevant insights about his state of mind/lifestyle (most of the information can be found in Rituals or any other lifestyle study)

What consumer/market insight can help you get there?

(WHO) The insight has to be relevant to the category of products/services we are advertising:
What is the unmet need or the desire?

What is the brand's promise to answer the insight?

(TO) How does the brand fulfill that unmet need or desire?

Why should the target believe you?

(RW) Give us the most relevant reason(s) to believe that the brand will answer the unmet need.

If you were to sum up your proposition in a selling line, what would it be?

(BY TELLING THEM)

Imagine you're the creative, look back at your brief and see if you could write a tagline for the ad

.....

Is your proposition broad enough to work across the communication channels outside your core expertise, is it inspiring for any creative regardless of his/her expertise (Advertising, web, Promotions, PR...)

GET TO BY

GET:

WHO:

TO:

BY TELLING THEM:

REASON TO BELIEVE:

BRAND PERSONALITY:

Constraints:

As little as possible, yet make sure we know what we need. Including financial constraints when it comes to production should they be relevant?

.....
.....
.....

Group Account Director Signature (Mandatory):

Creative Director (Mandatory):

Planning Director (for major brand campaigns and pitches):.....

Client Signature (optional):

CREATIVE BRIEF

Client	Medium	Deadline
--------	--------	----------

Task

Thought

Because

Creative Director	Planning Director	GAD
-------------------	-------------------	-----

DESCRIBE THE AUDIENCE

WHY AREN'T THEY DOING WHAT WE WANT THEM TO DO?

WHY SHOULD THEY?

DESCRIBE THE BRAND CHARACTER WE WANT

WHAT MUST THE ADVERTISING INCLUDE

<Now make the strategy as compelling as possible>



who: place text

what: place text here

when: place text

job no.: 00000000

The problem

place text here

The approach

place text here

internalreview:

clientpresentation:

acctdirector:

headofplanning:

creativedirector:

chiefstaff:

What is the problem?

place text here

Who is this among?

place text here

How are we most likely to solve the problem?

place text here

Why?

place text here

The inspirations?

place text here

Requirements?

place text here

What will success look like?

place text here

Anexo 3

Case Book MEO





✈ CASE BOOK



INTRODUÇÃO

A marca meo é hoje uma das marcas com maior notoriedade no mercado nacional, tendo conseguido atingir níveis de recordação e vendas verdadeiramente surpreendentes.

Mas o que mais impressiona é que a marca meo foi lançada massivamente no mercado há apenas em Abril. É este caso de enorme sucesso e eficácia que vos iremos explicar de seguida. A partir de agora...

O COMANDO É VOSSO!

AMBIENTE

O Lançamento da marca meo teve cenário de fundo um ambiente institucional único e com enormes alterações:

Estávamos em pleno período de pós “spin off” altura em que a PT Multimedia detentora da operadora de televisão TV Cabo se separa definitivamente do grupo PT. Como consequência desta separação surge no mercado a nova empresa zon, detentora das marcas tvcabo e netcabo, que assim passam a operar no mercado Português sem qualquer ligação ao grupo PT e em total concorrência com a sua anterior accionista maioritária. A competição comercial entre as 2 marcas, meo e zon, foi assumida em todos os meios de comunicação social pelos responsáveis das 2 empresas.

O ambiente de mercado tornou-se desta forma ainda mais desafiante:

O Mercado de Televisão por cabo está numa fase muito madura a nível europeu. Portugal tem hoje uma elevadíssima taxa de penetração. São cerca de 1,96 milhões os portugueses com TV por subscrição, que representam 36,2% do total dos lares portugueses. A marca TV Cabo com mais de 10 anos e com o domínio completo do mercado, tendo cerca de 85% de cota em nº de clientes de televisão e 3Play (tv+net+voz).

Um mercado que conhece, valoriza e está disposto a pagar por um serviço de TV por subscrição, mas que não tolera falhas, erros, ou má prestação de serviço.

Para além deste “agressivo” cenário de concorrência, vivemos um momento de crise nas economias mundiais, e o poder de compra dos cidadãos é cada vez menor.

DESAFIO

OBJECTIVOS DE MARKETING

Lançamento massivo da marca e do serviço meo.

Criar uma forte notoriedade para a marca e consequentemente uma forte associação da meo ao serviço de televisão.

A marca meo como alavanca de recuperação e conquista de novos clientes para o grupo PT.

Conquistar mais de 100.000 clientes até final de 2008.

OBJECTIVOS DE COMUNICAÇÃO

Posicionar a marca meo como uma marca de futuro, com produtos e serviços mais evoluídos do que os existentes no mercado.

Criar um novo conceito de Televisão e uma nova forma de “consumir” Televisão.

Atingir rapidamente a liderança em notoriedade. A marca meo e o serviço de televisão precisam de estar no top of mind do consumidor para tornar o meo numa clara alternativa ao operador de televisão dominante.

ESTRATÉGIA

Para atingir os objectivos foi definida uma estratégia de marketing que tinha serviço de televisão como principal eixo de suporte ao lançamento da marca meo. Usando a marca meo como “drive” de inovação e de vendas da PT, e a marca PT como selo de qualidade, tecnologia e credibilidade. As inovadoras funcionalidades do serviço de TV meo funcionam como factor de diferenciação face a toda a concorrência existente (Gravação, Pause TV, Videoclube e Alta definição).

No plano da comunicação definimos uma estratégia com dois eixos:

A CONTINUIDADE – Que compreendia a utilização da imagem dos gatos fedorento como veículo de comunicação da marca meo no seguimento das campanhas PT do último ano e meio.

A INOVAÇÃO – A criação de uma nova linha de comunicação, uma nova assinatura, um novo tom e um novo estilo que criassem uma nova comunicação para a marca meo.



ESTRATÉGIA CRIATIVA

Chegou a televisão o futuro, e com ela uma nova espécie de humanos, os meos.

Os “meos” são pessoas normais que habitam como todos nós no planeta terra. Mas os meos estão convencidos que vivem no futuro. A inovação do serviço de TV que têm em casa transporta-os mentalmente para o futuro, e por isso vivem como se lá estivesse. A casa onde habitam foi transformada, as roupas que vestem são futuristas, os veículos em que circulam são “robotizados”, a forma como vêem televisão é diferente, inovadora, interactiva, e única, já que têm o controle total na sua mão. Os “meos” assumiram o comando.

O plano de comunicação seria apresentado faseadamente ao publico.

Começamos por lançar uma fase teaser - Gato Fedorento fala à nação no dia 02 de Abril, no dia 2 foi feito um comunicado no 3 principais canais de TV onde o Alto Comando dos Gatos anuncia que comanda a TV do Futuro - MEO. O COMANDO É MEU.

Lançada o serviço, foram comunicadas em primeiro lugar as características do serviços meo e os seus conteúdos. E depois as inovações face à concorrência Gravação, Pause TV, Videoclube e Alta definição.

TEASER

Com o objectivo de captar a atenção do maior número de portugueses para a campanha de lançamento, foi criada uma fase teaser que capitalizasse a saída dos gato fedorento da televisão (estavam em pleno período sabático). A ideia foi criar um fenómeno noticioso á volta de um comunicado que os 4 personagens iriam fazer, gerando o máximo de curiosidade á volta daquela que seria a mensagem que iriam transmitir ao país. Foram utilizados vários suportes de comunicação, utilizando formatos “low budget” para tornar esta fase numa campanha “no brand” e o menos “profissional” possível.

E toda a comunicação foi direccionada para uma data e um acontecimento que, pela primeira vez na história da publicidade em Portugal, seria transmitido simultaneamente nos 3 canais generalistas; “O Comunicado”.



POSTERS E CARTAZES DE RUA

Envio de sms com mensagem de dia e hora

Equipas de promotoras distribuíram monofolhas “comunicado” pelos locais mais movimentados das principais Cidades Portuguesas

www.comunicadogatos.com

Microsite com uma contagem decrescente para o momento do comunicado e possibilidade de inserir numero de telemovel ou mail para receber um alerta no dia do comunicado.

COMUNICADO

O alto comando dos gatos anuncia, em directo e em simultâneo nos 3 canais generalistas, que comanda a televisão do futuro
Meo. O comando é meu!



Anúncio dos 'Gato' com 81% de 'share'

O anúncio do serviço de televisão Meo da Portugal Telecom com os Gato Fedorento, emitido a 2 de Abril, às 19.57 nos três canais generalistas, foi visto por 2,5 milhões de pessoas – obtendo 81% de share, afirma a PT em comunicado. Depois da emissão do spot, e nas quatro horas seguintes, o site do Meo teve 33 mil visitas, e, nas primeiras 24 horas, o filme foi visto por 16 mil pessoas no Sapo Vídeos. O site www.comunicadogatos.com, apenas divulgado em fóruns e blogues, teve em seis dias 32 mil visitas, acrescenta a empresa.

Mais de 100 canais à escolha.

O COMANDO É MEU

Descarga a brochura do futuro

- > Insiste no que quiser
- > Não se desape de Meo porque não
- > Não se desape de Meo porque não
- > Não se desape de Meo porque não

Mais de 100 canais à escolha e o preço baixo

meo

o futuro da televisão

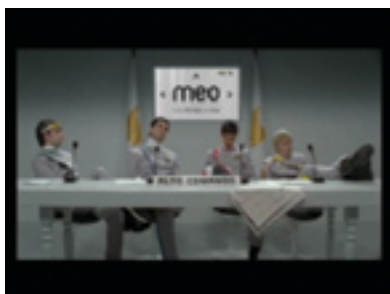
The logo consists of the word "meo" in a white, lowercase, sans-serif font, centered within a solid black rectangular background.

meo

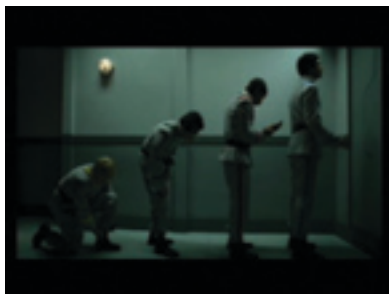
o comando é meu

SPOTS TV

1ª FASE - PÓS-COMUNICADO



1ª FASE - OS MEOS



1ª FASE - VIDEOCLUBE



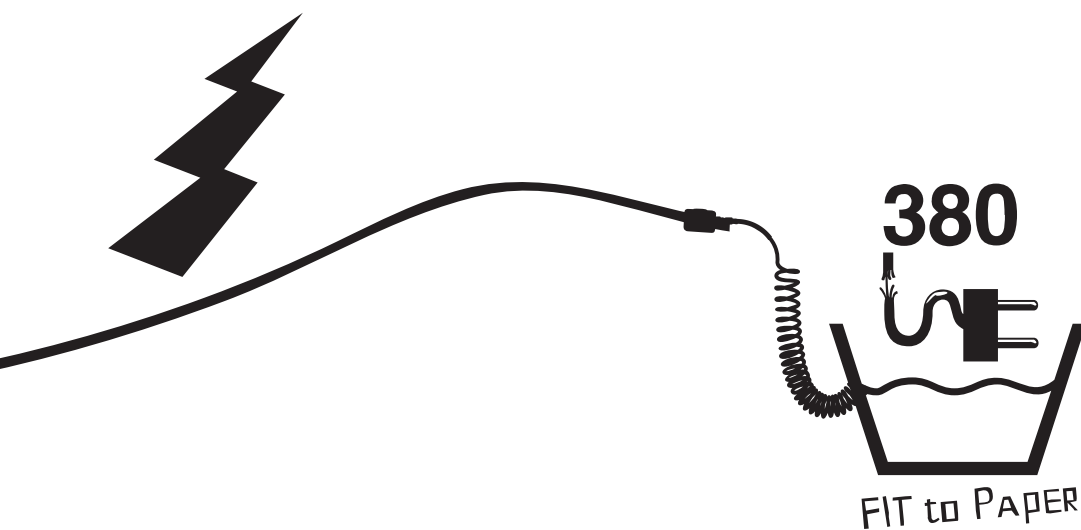
1ª FASE - GRAVAÇÃO



1ª FASE - ALTA DEFINIÇÃO



1ª FASE - PAUSA TV



PRINT



**UM VIDEOCLUBE
COM MAIS DE 1000 FILMES
ÀS MINHAS ORDENS**

Chegou a televisão do futuro com mais de 100 canais.

- Possibilidade de parar a emissão em directo e retomar quando quiser
- VídeoClube com mais de 1000 filmes
- Som e imagem em Alta Definição (HD)
- Gravação até 90 horas

Adira já. Ligue **16200** ou vá a uma loja PT

www.meo.pt

meo

O conteúdo é meu



**TELEVISÃO EM
ALTA DEFINIÇÃO
SOB O MEU COMANDO**

Chegou a televisão do futuro com mais de 100 canais.

- Possibilidade de parar a emissão em directo e retomar quando quiser
- VídeoClube com mais de 1000 filmes
- Som e imagem em Alta Definição (HD)
- Gravação até 90 horas

Adira já. Ligue **16200** ou vá a uma loja PT

www.meo.pt

meo

O conteúdo é meu



**PARO A EMISSÃO
EM DIRECTO SEMPRE
QUE TENHO VONTADE**

Chegou a televisão do futuro com mais de 100 canais.

- Gravação até 90 horas
- VídeoClube com mais de 1000 filmes
- Som e imagem em Alta Definição (HD)
- Possibilidade de parar a emissão em directo e retomar quando quiser

Adira já. Ligue **16200** ou vá a uma loja PT

www.meo.pt

meo

O conteúdo é meu



**UMA TELEVISÃO
QUE GRAVA TUDO
O QUE EU MANDO**

Chegou a televisão do futuro com mais de 100 canais.

- Possibilidade de parar a emissão em directo e retomar quando quiser
- VídeoClube com mais de 1000 filmes
- Som e imagem em Alta Definição (HD)
- Gravação até 90 horas

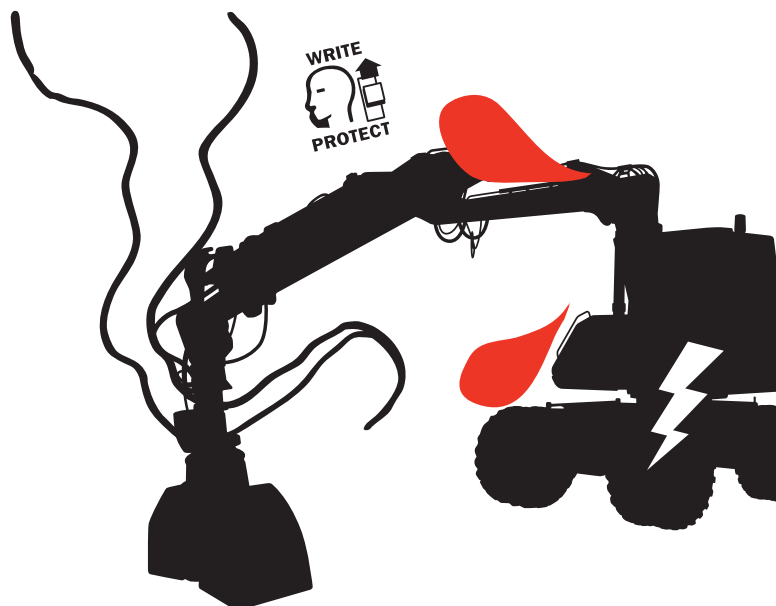
Adira já. Ligue **16200** ou vá a uma loja PT

www.meo.pt

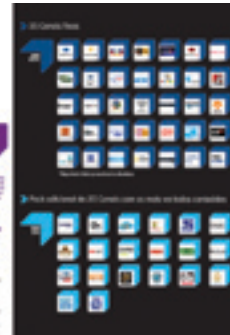
meo

O conteúdo é meu

ONLINE



LOJA



RESULTADOS

NOTORIEDADE - A marca meo é de longe a mais recordado do sector, tendo conseguido obter os maiores valores de sempre em recordação no sector das telecomunicações:

81% de share no dia 2 de Abril com o filme “Comunicado” 2.5 milhões de pessoas

55.4% em recordação espontânea ao longo da campanha

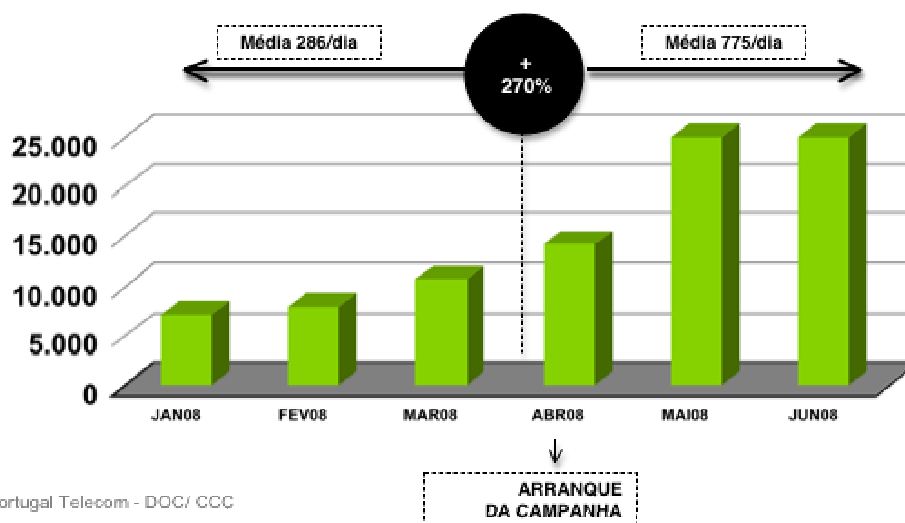
53.2% em recordação comprovada ao longo da campanha

EFICÁCIA INVESTIMENTO - Com as campanhas a marca obtém um custo por ponto de recordação comprovada 4x inferior ao principal concorrente (zon)

VENDAS - Meo atinge + de 100.000 clientes em apenas 3 meses - objectivo definido para 9 meses

CONQUISTA - 40% das receitas meo são provenientes de novos clientes da Portugal Telecom

Clientes meo - tv por subscrição -evolução média de vendas mensais 2008



Anexo 4

Entrevista Tomás Froes, Director de Planeamento e Contas, MSTF Partners

Entrevistadora: Para começar preciso de estabelecer o sucesso da campanha que escolhi para estudo. Pode-se dizer que a campanha de lançamento do MEO foi um caso de sucesso para a Partners?

Tomás Froes: Tivemos vários prémios. Queres saber quais? Tivemos um prémio Eficácia, tivemos vários prémios de criatividade no Clube de Criativos, conseguimos em 6 meses tornar o MEO na marca com maior notoriedade em Portugal, à frente da Coca-Cola, da Vodafone, da TMN, do Continente, marcas que tinham e têm mais do triplo do investimento da marca MEO. E para além disso conseguimos um lançamento em que, em 6 meses, atingimos os objectivos de vendas que estavam previstos para quase um ano. Portanto quando a PT nos lançou este briefing, tinham um objectivo de vendas definido até ao fim do ano, isto foi lançado em Abril e nós em Junho o MEO já tinha atingido os resultados de vendas que tinham sido definidos até ao final do ano. Portanto, isto foi o maior sucesso desta campanha.

E: Internamente, como é que foi a gestão do processo criativo, nomeadamente o *input* que tu tiveste na estratégia, na criatividade, o que é que foi preciso, mesmo a nível de passagem de *briefing*, para chegar ao produto final?

T: De facto, aqui vínhamos de um histórico de um ano e meio, quase dois anos, de Gatos Fedorentos na PT, a comunicar a rede fixa, e as campanhas eram muito inspiradas em *sketches* deles, que nós trabalhávamos publicitariamente na comunicação da rede fixa. Quando foi lançado o MEO, a PT questionou a decisão de manter ou não os Gatos, portanto, não estava definido que iriam ser usados na campanha de lançamento do MEO, porque o MEO era um produto completamente diferente e inovador daquilo que a PT oferecia, que era rede fixa, basicamente, tarifários, pacotes de chamadas e passou a oferecer, num só produto, televisão, internet e telefone, sendo que o foco do lançamento do MEO foi na televisão, mas associado ao produto e ao serviço televisão vinham os outros dois produtos. Portanto, no fundo era a marca triple play da PT. Estávamos num mercado muito agressivo e dominado pela TV Cabo, na altura, que tinha cerca de 90% da quota de mercado e portanto, nós tínhamos que decidir o que íamos fazer em termos criativos. E a primeira coisa que nós fizemos e que foi proposto era, vamos usar os Gatos mas vamos criar uma “nova espécie” de Gatos. Mais do que isso vamos criar uma nova espécie de humanos, porque a televisão do MEO é de facto, uma televisão muito à frente que tinha funcionalidades que os serviços de televisão da concorrência não tinham por isso nós começamos por criar este conceito de televisão do futuro. E portanto, se o MEO, é a televisão do

futuro, os seus interlocutores, neste caso os Gatos, teriam que ser também eles uns seres do futuro, portanto criou-se este conceito dos “Meos”, os MEOS Comandantes que eram alguém que pela primeira vez poderia comandar a sua televisão e ver aquilo que queria, e isto tinha a ver obviamente com as funcionalidades, os serviços, a compra de canais, o videoclube. E portanto, nasceu o conceito da televisão do futuro, vindo de um trabalho estratégico e de contacto com o cliente, que foi depois passado aos criativos em termos de *briefing* e se declinou para o conceito criativo, a Televisão do futuro foi materializada em “MEO, o comando é meu” e nos MEOS Comandantes, que eram os tais seres do futuro, ou que achavam que estavam no futuro, porque tinham a televisão do futuro.

E: E a nível do cliente, como é que correu o processo? Houve problemas, chumbos, aceitaram bem...?

T: O cliente aceitou bem este caminho criativo, obviamente, com algumas dúvidas em algumas das propostas, sobretudo na questão do futuro e dos MEOS Comandantes, numa fase ainda muito de início. Aquilo que claramente foi logo comprado foi o posicionamento como televisão do futuro e a assinatura “MEO, o comando é meu”. Portanto, estas duas propostas foram imediatamente aprovadas e bem aprovadas no cliente. Depois a materialização em termos de MEOS comandantes, dos seres que eles eram, das fardas, da sua vivência, da sua casa, a sua forma de estar e de falar, teve algumas mudanças ao longo do processo, normais, porque quando estamos a fazer em processo criativo nos *storyboards* e nas maquetes cada um às vezes imagina a sua coisa, e depois de ver feito a coisa necessariamente é diferente porque tem inputs de mais gente. Mas o cliente na altura aprovou, como digo, a única coisa que teve mais dúvidas foi em não seguirmos um tom demasiado futurista e pouco próximo das pessoas, mas que aí nós também explicamos que os Gatos pela sua forma de estar, a sua forma de falar e depois pelas ideias que estavam construídas à volta da campanha iriam desmistificar esse futuro mostrando que aquilo é um futuro de brincadeira, apesar de não o futuro e em todos os filmes, dentro deste registo de futuro tínhamos coisas muito de presente e até de passado com elementos no decor, brincadeiras que eles faziam com coisas mesmo muito antigas, até.

E: Ok. E agora no geral, partindo mais para o plano teórico, a acção do *account* e o modo como ele gere a relação com o cliente e a relação com os criativos, achas que pode ter um resultado no resultado final de uma campanha?

T: Então não pode, é decisivo. É decisivo, por duas razões. Primeiro porque o *account* tem que conseguir identificar e perceber exactamente os problemas que um cliente quer ver resolvidos ou as oportunidades que quer aproveitar em cada campanha. Em segundo lugar, porque pode partir dele, pelo estudo e pesquisa que deve fazer, um primeiro caminho estratégico para os criativos poderem trabalhar, a nível de ideias. E depois finalmente, o *account* tem que poder olhar para uma ideia e perceber se cumpre ou responde aquilo que foi pedido pelo cliente para determinado produto, serviço ou campanha. Obviamente que, por exemplo, este projecto do MEO é um projecto de tal forma abrangente, e não é um *account* que resolve isso tudo. Um *account* faz sempre parte de uma equipa, que contribui e acrescenta valor, tirando dúvidas, resolvendo problemas num processo de posicionamento de marca, etc., que foi isto que foi feito no lançamento do MEO de posicionamento estratégico e de (...) criativo. Agora, Um bom *account* e um mau *account* têm, imediatamente, reflexo nas campanhas, primeiro porque é preciso saber explicar ao cliente porque é que aquela ideia criativa resolve ou potencia a mensagem que é preciso passar e como é que comercialmente as mensagens podem entrar nesta ideia criativa. Do lado da agência também, fazer perceber ou ajudar a perceber ao criativo que aquela ideia pode ou não ser, deve ou não ser mais potenciada em função daquilo que o cliente tem para dizer. E portanto, o *account* é uma espécie de distribuidor de jogo de um lado e de outro, supervisionando de alguma forma o processo e assegurando-se que criativamente a mensagem tem força mas que comercialmente essa mensagem é passada e transmitida através da ideia. Portanto, não é um processo, uma função, fácil de gerir. Mas acho que com um *account* que tenha um conhecimento daquilo que está a falar, que pesquise e que tenha bom senso e critério criativo, consegue executar esta função na perfeição porque consegue conciliar as partes quando elas não estão de acordo, o que nem sempre acontece, às vezes é preciso re-equilibrar o processo, perder um bocadinho da ideia para passar mais a mensagem, ou vice-versa, ganhar na ideia, prescindindo um bocadinho da mensagem.

Anexo 5

Entrevista Andreia Santos, Direcção de Marketing Residencial, PT Comunicações

Entrevistadora: A campanha de lançamento do MEO, considera que foi bem sucedida?

Andreia Santos: Foi. A nível de resultados finais da campanha, de resultados de vendas.

E: O lançamento do MEO e queria ter uma perspectiva do cliente sobre como é que foi o processo de criação, se foi uma aceitação fácil, se houve uma dificuldade de entendimento com a agência, se houve aquelas coisas de alterações...

A: Isso há sempre, principalmente por causa do negócio, do próprio serviço em si, porque temos que viabilizar sempre, a nível de *scripts* nomeadamente, pois são a base principal da campanha. Se os filmes de televisão, são ou não coincidentes com a oferta que nós temos, e às vezes acontece que há pormenores técnicos que inviabilizam alguma criatividade. Neste caso, daquilo que me recordo, não se passou isso mas houve alguns ajustes, claramente, porque haviam muitos filmes, mas o conceito em si foi aceite, vocês na altura o que apresentaram foi, o comunicado, o pós-comunicado não estava incluído, veio *a posteriori*, tal como o filme do Darwin, que surgiu depois e depois foi os filmes de cada uma das *features*, o proposto inicial foi comunicado e *features*. Tudo bem, o conceito é interessante, vai de encontro ao que nós queremos, foram feitos ajustes. Foram feitos ajustes de *script*, daquilo que me recordo, mas também são sempre, nada que fuja à regra. E depois, a nível do debate, que foi já na PPM que surgiu a ideia de fazer um filme que fosse um pós-comunicado. Os filmes juntaram-se ao que foi proposto inicialmente, os filmes de cada uma das *features* e o comunicado, e enriqueceram muito a campanha. Às vezes na PPM surgem ideias e às vezes até nos offlines como foi no caso do MEO Fibra. Mas houve um consenso, não me recordo de nada de mais. A ideia da agência foi muito bem recebida, ia de encontro aquilo que queríamos, era uma coisa diferente que achamos que ia ter muito impacto e que no fim teve ótimos resultados. Depois foram feitos ajustes, que são os ajustes habituais, e ainda surgiram essas duas variantes que acabaram por enriquecer muito a campanha, portanto no geral correu muito bem.

E: Considera que houve uma colaboração entre as partes. Não se sentiram “abandonados” pela agência?

A: Não, nada, nada! Houve um grande envolvimento com *inputs*, ideias, muita colaboração, um trabalho conjunto, sem dúvida.

B: No plano mais geral, sem ser aplicado a este caso específico, o que é que o cliente espera do departamento de contacto, o que é que acha que é o papel de um *account*?

A: Eu acho que um *account* tem um papel crucial que é a ligação entre o cliente e a agência na parte toda criativa. Um bom *account*, a meu ver, além de responder às solicitações que o cliente faz, tem também que saber propor em alguma medida, de acordo com o histórico e com aquilo que já conhece da empresa. É muito importante propor ideias inovadoras e propor sugestões que vão enriquecer no fundo, toda a comunicação que é feita de serviços e produtos da empresa. Há também um papel muito importante que é fazer a triagem e a “adaptação” daquilo que o criativo faz na agência, para nós, o cliente. O *account* tem que filtrar muita informação, mesmo de nós para agência, saber passar a informação que é relevante para o criativo. Às vezes nós passamos informação a mais, e esse papel de traduzir da melhor maneira para o criativo é crucial, tal como quando traduz para nós aquilo que o trabalho desenvolvido pelo criativo. E quando não está bem não passa e quando está bem passa, com confiança e com critério criativo relativamente a tudo o que é proposto pela a agência.

Anexo 6

Entrevista Pedro Lima, *Copywriter* e Ivo Purvis, Director de Arte, MSTF Partners

Entrevistadora: Como é que foi o processo criativo? Foi uma coisa que nasceu facilmente, houve muitas discordâncias, lutas, foi fácil? Há uns processos mais fáceis e outros mais difíceis...

Ivo Purvis: Por acaso não foi muito difícil. Também não tínhamos muito tempo, foi com prazos apertados, basicamente a ideia surgiu-nos e apostamos nela desde o início.

Pedro Lima: A ideia basicamente nasceu de um conceito que era, o *briefing* tinha um bom *insight* sobre o produto, tu com o comando do MEO, efectivamente fazes tudo, não precisas de te levantar do sofá, compras, trocas, gravas canais, acedes a todos os conteúdos e serviços, sem ter que ir à loja ou telefonar, portanto, o comando dá-te mesmo o poder e por isso pegamos por aí e introduzimos isso no conceito que se traduziu na assinatura “MEO, o comando é meu”.

I: E havia algo também que tinha sido pedido. Havia já uma linguagem de Gatos que estava a ser utilizada na PT e eles queriam lançar o MEO com Gatos, mas não queriam lançar os Gatos da mesma forma como eram utilizados na PT, foi-nos pedida outra abordagem, não ser só pegar nos *sketches* e fazer anúncios, mas sim criar um conceito novo para Gatos de modo a associá-los ao produto MEO. E nós, chegamos a essa assinatura e ao conceito MEO o comando é meu e interpretamos que “os comandantes” eram os Gatos, os Gatos são os comandantes porque tem o comando, e comandam a partir da casa deles. Então supostamente, pensamos que eles ao terem aquele comando de uma televisão à frente, de uma televisão futurista, que era isso que nós tínhamos que dizer, até porque não havia comparação na altura. Mas eles vivem no presente como se estivessem no futuro, portanto, modificam as casas deles de forma arcaica para parecer futurista, mas é só “fachada”. O que realmente era futurista era a máquina que eles tinham que realmente lhes dava essa sensação de comando futurista.

P: Isso era uma coisa que era importante ter, consegues ver que aquilo era uma coisa muito futurista mas facilmente perceberes que qualquer um de nós pode ter o serviço em casa e desse modo fazer parte do futuro. Outra coisa que era um desafio no *briefing* era que eles queriam uma campanha em que cada filme passasse um *feature*, um benefício do comando, do produto, portanto, um era a pausa em tempo real, a alta definição, a gravação, o videoclube, e isso foi também um bocado difícil porque não é fácil dares a perceber características como alta definição, por exemplo.

I: Por isso a situação ideal era criar um conceito abrangente para depois desdobrar para várias vertentes foi isso que nós tentamos fazer e às tantas conseguimos, ao criar a assinatura que nos leva para um conceito muito vasto – eles são os comandantes – e dá para trabalhar em cima disso.

P: Eu acho que também foi importante o primeiro passo que nós demos no lançamento da campanha que foi aquele *teaser* em que eles ocupam as três estações de televisão e ao mesmo tempo à mesma hora, em horário nobre, em que tu não podias escapar, eles lêem um comunicado em que assumem o comando da televisão. Isto gerou muito *buzz* e foi visto por milhares de pessoas e o site no dia a seguir teve milhões de visitas, em termos de resultados foi muito bom, foi uma viragem.

E: O cliente disse-me que o filme do Darwin não estava previsto inicialmente, como é que surgiu?

P: O filme Darwin surgiu de uma necessidade que havia de ter uma espécie de *teaser*, um filme mais pequeno entre os outros filmes e surgiu em *brainstorming* com o realizador, já na PPM, e saem as ideias sempre, às vezes fora de tempo.

I: Foi pensado, foi um requisito que nos foi pedido durante o processo, já estávamos em produção, então teve que se adaptar ao que já estávamos a fazer e de qualquer forma surgiu a solução do Darwin.

E: Eu reparei quando disseste que o *insight* do comando que faz tudo vinha no *briefing*, foi-vos passado?

P: Foi-nos passado, exactamente, aliás, foi o João que nos passou. Queríamos inverter aqui um bocado o estilo criativo que estava a ser seguido que era os gatos tinham *sketches* e nós pegávamos neles e adaptávamos a anúncios e aqui nós tínhamos *sketches* e tínhamos que os adaptar também à imagem dos Gatos, sendo que obviamente como qualquer artista que seja bom e eles são muito bons depois pegam no texto e dão também uma interpretação própria e toda a gente ganha com isso.

E: E o processo de *briefing*, como é que costuma ser, o que é que valorizam? Quando alguém vos vai passar um trabalho, o que é que vocês precisam?

I: O importante é mostrar a pertinência do produto. Qual é o fim deste produto, o que é que pretende, o que dá às pessoas.

P: Acho que é uma folha A4 com informação verdadeira e que seja possível fazer, exequível. Tipo, informação sobre o produto, o que é que ele faz, sem *over promise*, e depois tipo uma linha que resuma isso, geralmente a última linha do *briefing* que é a mais importante. Tudo resto tu leste, mas essa reduz, é o insight. Neste caso é, com este serviço com o comando fazes tudo. Isso leva-te para a ideia. O *briefing* mostra-te o benefício do produto, um resumo, não precisa de ser fastidioso.

I: É o benefício que tem para as pessoas. É direccionado para o consumidor, não é para o cliente, etc. É, como é que eu vou despertar as pessoas para aquilo, tenho que ter algo que as pessoas vejam que faz sentido – isto é bom, isto faz sentido. E eu para isso preciso da verdade do produto. É o *reason why*.

E: agora num plano mais teórico, hipotético, para perceber o que pode fazer uma boa ou má gestão de um processo, podem dar-me por exemplo a melhor e a pior coisa que um *account* pode fazer?

P: Acho que um exemplo bom é por exemplo, o *account* quando escreve o *briefing*, sozinho ou juntamente com o *planner*, conseguir reduzir ao essencial a informação sobre o produto dirigida aos criativos, é o mais importante. Basicamente há que saber separar o trigo do joio, e também não é deixar o *briefing* e dizer ‘agoram leiam e depois falamos’. Ele deve estudar e quando chega à nossa mesa para nos passar o trabalho já vem com parte do trabalho feito e transmite-nos as conclusões a que chegou.

I: O pior que um *account* pode fazer é não se envolver no processo criativo. Olhar para o seu trabalho apenas como um ponto de ligação. Acho que o *account* deve olhar para o processo criativo, entendê-lo, perceber-lo, valorizá-lo para poder transmitir isso ao cliente, tendo critério, para poder argumentar e defender o trabalho. Se apenas lhe passar o trabalho sem envolvimento, o cliente vai-lhe por questões e argumentos que vai ter dificuldade em rebater, vai ter que esperar, voltar à agência, para falar com o criativo. Acho que às vezes há pouco envolvimento por parte dos *accounts* no processo criativo. E isto não quer dizer que é o criativo que tem que ir ter com o *account*, este, se for preciso, o criativo não vai ter com o *account*, mas este tem que ser interessado no processo criativo. E querer perceber, o que é que é isto, porque

é que é assim. O *account* tem que vibrar com a coisa, olhar para a criatividade e dizer 'isto também é meu, isto não é só da agência, isto também é meu'.